



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**Un lungo percorso verso la sostenibilità: un
occhio critico al fenomeno del greenwashing**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Filippo Amaolo

Anno Accademico 2023 – 2024

Sommario

Introduzione	1
CAPITOLO I: Corporate Social Responsibility	5
1.1 Approccio sostenibile	9
1.1.1 Impresa sostenibile	13
1.1.2 Sostenibilità nella Corporate Governance	15
1.1.3 Modelli di business sostenibili: Economia Circolare, Riciclo, Estensione della vita di un prodotto	17
1.2 CSR e sostenibilità: una strategia congiunta	23
1.2.1 Critiche e costi della sostenibilità	27
1.2.2 Benefici della sfera della sostenibilità	29
CAPITOLO II: La grande sfida della Transizione Green	33
2.1 Politiche e principi a favore della sostenibilità a livello europeo e internazionale	34
2.2 <i>SDGs</i> : definizioni e obiettivi	36
2.3 Il Green Deal europeo	43
2.3.1 Obiettivi fondamentali del Green Deal	45
2.4 L'Accordo sul clima di Parigi	53
2.5 Global Compact delle Nazioni Unite	58
2.6 Panoramica nazionale	62
2.6.1 Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile	62
2.7 Finanza sostenibile	64

2.7.1 Rating ESG o di Sostenibilità	66
2.7.2 Prodotti di finanza sostenibile.....	68
CAPITOLO III: Come rendere pubblico l’impegno sostenibile delle aziende?	73
3.1 Funzione della comunicazione nelle organizzazioni sostenibili	74
3.2 I criteri di rendicontazione: Global Reporting Initiative (GRI) e Il Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS).....	78
3.3 Bilancio sociale e ambientale.....	82
3.3.1 Obiettivi del Bilancio Sociale	84
3.4 Dichiarazione non finanziaria	85
3.5 Report o Bilancio integrato	91
CAPITOLO IV: Dal green marketing al greenwashing: strategie di “comunicazione verde”	93
4.1 Green Marketing	93
4.1.2 La matrice del green marketing.....	96
4.1.3 Dal marketing tradizionale al marketing sostenibile.....	99
4.2 Greenwashing.....	102
4.2.1 I driver del greenwashing.....	110
4.2.2 Effetti e tutela del greenwashing nei confronti dei consumatori....	116
4.2.3 Prima sentenza storica italiana contro i fenomeni di greenwashing	122
CAPITOLO V: Casi aziendali: strategie a confronto	127
5.1 Michelin e i suoi investimenti “sostenibili”	127

5.1.1 Fasi iniziali del progetto.....	129
5.2 Il caso Starbucks e il caso McDonald's: due strategie a confronto.....	135
5.2.1 Il caso Starbucks	135
5.2.2 Il caso McDonald's	141
BIBLIOGRAFIA	146
SITOGRAFIA.....	153

Introduzione

Negli ultimi anni si è registrato un forte aumento dell'attenzione da parte dell'opinione pubblica mondiale verso i temi del cambiamento climatico, della tutela ambientale, dell'impatto dell'innovazione tecnologica e sulle diverse sfaccettature dello sviluppo sostenibile nei riguardi del mondo del lavoro.

L'incompatibilità tra scarsità delle risorse naturali e la loro crescente domanda, è divenuta ormai evidente e il tradizionale sistema economico e di sviluppo su cui abbiamo fatto affidamento fino ad oggi è ormai insostenibile. Ne è un chiaro esempio l'*Earth Overshoot Day*, ovvero il giorno in cui il mondo ha consumato tutte le risorse disponibili prodotte dal Pianeta, è avvenuto il 02 agosto 2023.

Il riscaldamento globale ha ormai raggiunto gli $+1,5^{\circ}\text{C}$ e presumibilmente, in assenza di misure immediate e concrete, è candidato a raggiungere i $+2^{\circ}\text{C}$ ¹.

Tutti questi fenomeni stanno mettendo a rischio, sia il nostro pianeta sia, soprattutto, la sostenibilità di tutto il meccanismo di sviluppo mondiale.

Nel 1987 il premier norvegese Gro Harlem Brundtland, allora presidente della World Commission on Environment and Development, pubblicò il rapporto *Our common future*. Esso tratta delle principali problematiche ambientali causate dalla povertà del sud del mondo e dal modello lineare di produzione e consumo di massa adottato dai paesi del nord.

Proprio da questo spunto che nacque la necessità di definire e attuare delle efficaci e tangibili strategie di sviluppo sostenibile senza compromettere il futuro delle generazioni successive.

Ciò ha portato ad un ripensamento dei classici modelli di produzione e consumo a favore di modelli di economia circolare, basati su riciclo, riuso e sull'abbattimento

¹ Dati rilevati dallo studio effettuato dall'IPCC, (Intergovernmental Panel on Climate Change) un comitato scientifico dell'ONU.

del consumo di risorse naturali. Inoltre, ha reso concreta la necessità di un intervento normativo a livello internazionale ed europeo abbastanza restrittivo e con obiettivi concreti da raggiungere il prima possibile.

In questo elaborato verrà trattata la visione attraverso la quale possiamo apprendere che l'attore principale in questo processo di transizione sono, in primis, le imprese.

Esse si troveranno a dover modificare i propri assetti produttivi a vantaggio di quelli con minor impatto socio-ambientale, di promuovere al proprio interno comportamenti di responsabilità sociale e la diffusione di comportamenti di consumo etici tra gli operatori di mercato.

Nel XXI secolo, la sostenibilità ambientale rappresenta una delle questioni più rilevanti a livello globale che coinvolge innumerevoli attori: governi, istituzioni, popolazioni/consumatori e come appena citate le aziende.

Negli anni c'è stato un cambiamento di visione nell'ottica di fare impresa: l'epoca industriale era caratterizzata dall'esclusivo interesse allo sviluppo produttivo a discapito della preservazione degli elementi naturali; a fine '900, invece, si sviluppa una più marcata attenzione da parte dei consumatori all'impatto ambientale dei vari processi produttivi e delle varie scelte di consumo da essi effettuate. Ciò comporta la necessità degli operatori economici di adeguare i loro standard produttivi ed investire risorse nella sostenibilità.

Partendo da queste premesse, il seguente elaborato persegue l'obiettivo di affrontare le varie tematiche che determinano la sostenibilità, il rapporto –talvolta contraddittorio e non sempre pacifico – che queste instaurano con le aziende soprattutto le normative elaborate dai policy maker.

L'elaborato si compone di cinque capitoli principali e prende avvio da un'introduzione teorica del concetto di sostenibilità e di responsabilità sociale d'impresa per poi arrivare a trattare il relativo panorama normativo.

Successivamente, si propone di affrontare il recente tema del greenwashing e, infine, si concluderà con la presentazione di due emblematici e opposti casi aziendali attraverso il confronto delle loro politiche sostenibili adottate e dei rispettivi risultati ottenuti.

Nello specifico, il primo capitolo costituisce un'introduzione al tema della sostenibilità integrata a livello di strategia di business delle imprese analizzando i benefici e i costi relativi all'implementazione della corporate social responsibility.

Nel secondo capitolo viene analizzato il percorso fatto verso una transizione green in relazione alle principali politiche nazionali, europee ed internazionali impiegate nella promozione ed incentivazione di un'economia verde come: l'Agenda 2030, Green Deal europeo o il Global Compact delle Nazioni Unite. Per poi concludersi con la presentazione di alcune forme di finanziamento rispettose dell'ambiente o, meglio, che sono volte a finanziare progetti sostenibili.

Nel capitolo successivo, invece, si tratterà di ciò che segue l'adozione di politiche responsabili: la comunicazione agli stakeholder di ciò che abbiamo introdotto a livello aziendale e le differenti forme di comunicazione obbligatoria o volontaria che è possibile utilizzare. Un elemento distintivo è caratterizzato dalla corretta comunicazione al pubblico delle scelte aziendali effettuate in questa direzione.

Il capitolo quarto è il fulcro di questo elaborato e al suo interno viene trattato in maniera completa l'avvento del marketing green e la sua possibile evoluzione nel fenomeno del greenwashing. Al termine dello stesso ho deciso di presentare la prima ordinanza della magistratura ordinaria italiana contro questo fenomeno che risale al 2021.

L'ultimo capitolo presenta, infine, due importanti esempi di aziende: il primo si tratta di un vero e proprio caso di greenwashing; il secondo, invece, mette a confronto i casi di due famosissime aziende concorrenti, Starbucks e McDonald's,

che hanno adottato delle politiche sostenibili simili ma hanno ottenuto due risposte diametralmente opposte da parte dei consumatori.

CAPITOLO I: Corporate Social Responsibility

La sostenibilità d'impresa e la responsabilità sociale delle imprese hanno assunto un ruolo contrale nel contesto dell'economia moderna.

Il concetto della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) viene elaborato e menzionato per la prima volta nel 1950 da Howard R. Bowen in *Responsabilità sociale dell'imprenditore*; nell'opera sopra citata, Bowen sosteneva la necessità per le imprese di ampliare il loro ventaglio di responsabilità senza limitarsi al mero raggiungimento dei loro obiettivi, ma migliorando il loro impatto sociale².

Un punto di svolta avvenne nel 1969 quando, sulle coste della California, una fuoriuscita di petrolio causò un enorme disastro ambientale suscitando lo forte scandalo e numerose critiche nell'opinione pubblica. A questo evento, seguirono numerose proteste che investirono tutti gli Stati Uniti e che condussero all'istituzione della "Giornata della Terra", allo scopo di incentrare l'attenzione sulle tematiche ambientali e sociali.

Per avere una definizione del termine RSI dobbiamo aspettare il 1979 quando, il professore Archie B. Carroll dell'Università della Georgia – considerato uno dei più rilevanti esperti in questa materia – ne dà una prima definizione: «la Responsabilità Sociale delle imprese comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha delle organizzazioni in un determinato momento»³.

² Ø. IHLEN, *Corporate social responsibility*, in *Encyclopedia of public relations*, 2013, pp. 1-2.

³ A.B. CARROL, *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in *Academy of Management Review*, 1979, p. 500.

Carroll ha, successivamente, identificato queste responsabilità secondo una gerarchia che comprende quattro livelli, andando a creare una piramide chiamata, per l'appunto, "Piramide CSR di Carroll" (Fig.1).

Figura 1: Piramide di Carroll



Fonte: <https://marketingforprofit.wordpress.com/2015/01/05/la-piramide-di-carroll/>

La piramide comprende:

- Nel livello più basso il dovere primario che un'azienda deve dover soddisfare. Questo consiste nelle responsabilità **economiche** dell'impresa; infatti, un'impresa che non genera profitti non sarà mai in grado di finanziare gli altri livelli sovrastanti. Un esempio di queste responsabilità è, ad esempio, la creazione di posti di lavoro, oppure la garanzia di salari equi;

- La Responsabilità **Legale** assegna alle imprese l'obbligo di rispettare le leggi e i regolamenti nell'esecuzione delle loro operazioni; vale a dire, ad esempio, le leggi sulla sicurezza sul lavoro o normative ambientali, così da garantire una condotta etica e legale;
- Responsabilità **Etica**: operare nel rispetto delle persone e dell'ambiente. Rientrano in questo campo le politiche di approvvigionamento etico e sostenibile;
- Infine, il livello più in alto è quello occupato dalle responsabilità **Filantropiche**. In questo ambito rientrano i contributi a sostegno della società sottoforma di donazioni di beneficenza, donazioni a beneficio dei bisogni sociali o coinvolgimento della comunità nelle iniziative di sostenibilità (sforzi di conservazione ambientale).

Quella sopra descritta, è una filosofia aziendale che spinge le imprese ad intraprendere comportamenti etici nello svolgimento della loro attività, a contribuire allo sviluppo economico migliorando il benessere della società e, allo stesso tempo, a raggiungere gli interessi dell'organizzazione stessa.

La Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) implica la volontà delle imprese di rispondere a richieste avanzate dai diversi stakeholders. In un contesto caratterizzato da forte complessità ambientale – come quello in cui attualmente viviamo – le imprese devono affiancare al perseguimento dei risultati economici e finanziari, l'assunzione di un preciso orientamento etico-sociale.

Per “orientamento etico-sociale”, si intende la costruzione di un forte legame tra l'azienda e le comunità locali e una spiccata attenzione verso specifici soggetti

come dipendenti e collaboratori, clienti e fornitori, comunità e territorio circostante, Istituzioni e ambiente⁴.

Negli anni '90 – a seguito dell'avvento della globalizzazione e dell'istituzione di alcuni organi internazionali a tutela del clima e dell'ambiente, come l'Agenzia europea dell'ambiente e il vertice delle Nazioni Unite sull'ambiente – la CSR acquisì una rilevante risonanza a livello mondiale. Da quel momento anche le multinazionali iniziarono a percepire la responsabilità sociale dell'azienda come in elemento strategico per la competitività.

La comprensione del modello della CSR è, infatti, passata da un semplice processo decisionale nel 1980 a un vero e proprio *driver* strategico negli anni 2000. Ad oggi, le imprese integrano al fianco degli obiettivi aziendali le nozioni di sostenibilità creando valore per gli stakeholder e per l'intera società⁵.

La CSR si presenta inevitabilmente come una nozione aperta e in continua evoluzione, che cambia da Paese a Paese a seconda della cultura e dell'ideologia.

A partire dal recente passato, l'Unione Europea ha iniziato a pubblicare dei regolamenti a sostegno degli investimenti per lo sviluppo sostenibile; tra questi, i più rilevanti sono il *Libro Verde sulla Responsabilità Sociale d'Impresa*, l'*Accordo di Parigi* e l'*Agenda 2030*.

Il *Libro Verde*, nello specifico, presenta la più recente e nota definizione di CSR, che viene definita come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»⁶.

⁴ F. BALLUCCHI, K. FURLOTTI, A. PETRUZZIELLO, *PMI e Responsabilità Sociale: un'analisi empirica nel contesto italiano*.

⁵ M.A. LATAPÍ AGUDELO, L. JÓHANNSDÓTTIR, B. DAVÍDSDÓTTIR, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, in *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4, 2019, pp. 2-16.

⁶ COMMISSIONE EUROPEA, *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2006, p. 136.

Tratteremo nel dettaglio queste normative nel corso del secondo capitolo di questo elaborato.

1.1 Approccio sostenibile

Il profondo impatto che le attività umane hanno avuto negli ultimi decenni nei confronti dei sistemi naturali e sociali ha permesso di concentrare l'attenzione su alcuni concetti che mettono in questione le basi del loro funzionamento.

Il deterioramento delle risorse naturali e la riduzione della biodiversità sono solamente alcuni dei principali problemi che compromettono la sopravvivenza del pianeta Terra. Tali problematiche devono essere affrontate con tempestiva urgenza poiché è richiesto un cambiamento repentino che implica la messa in discussione di pratiche ormai consolidate nel tempo e la capacità di elaborare delle azioni e delle politiche in grado di modificare questi trend di sviluppo⁷.

L'idea che la attività umane, di qualsiasi natura esse siano, dovessero essere svolte in maniera compatibile con l'effettiva reperibilità delle risorse naturali e con la capacità del sistema ecologico di assorbire tutte le derivanti esternalità, è sorta nella metà del secolo scorso quando, progressivamente, si iniziarono a diffondere i concetti di *sostenibilità e sviluppo sostenibile*⁸.

Nel 1987 il "Rapporto Brundtland" elaborato dalla World Commission on Environmental and Development (WCED)⁹, ha contribuito a fornire una definizione di sviluppo sostenibile: «development that meets needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs». La

⁷ A. BACHIORRI, "Agenda 2030: un'opportunità per costruire insieme un futuro sostenibile", in "Quaderni di ricerca sull'artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale", 2020, pp. 295-312.

⁸ M.S. CHIUCCHI, M. GIULIANI, "Introduzione alla sostenibilità", Giappichelli, 2022.

⁹ Commissione mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo.

definizione sopra citata è incentrata in particolare sulla concezione dello sviluppo sostenibile come di uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i proprio.

Secondo Bachiorri, il concetto di sviluppo sostenibile ha messo in luce l'esigenza di un cambiamento della visione del rapporto tra attività economica e ambiente naturale producendo un miglioramento qualitativo su cui poggiare le basi per un progresso futuro¹⁰.

Nel corso degli anni, gli sforzi profusi per l'ambiente dalla comunità internazionale, tra cui *l'Accordo di Parigi* sul clima, hanno fatto emergere concretamente che i limiti del Pianeta Terra sono reali. Di conseguenza, l'obiettivo principale consiste nel voler creare un'economia che si sviluppi in maniera responsabile, che usi le risorse naturali con parsimonia e che si proponga di sfruttare i vantaggi offerti dalla tecnologia senza arrecare danni all'ambiente¹¹.

La sempre più marcata attenzione verso uno sviluppo sostenibile sta riscuotendo sempre maggiore interesse da parte delle nazioni a partire dagli anni 2000 quando, con gli *8 Obiettivi di Sviluppo del Millennio* (MDG's), si programmava di ridurre ogni forma di povertà entro la fine del 2015; in questo anno la pubblicazione *dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, gli obiettivi del MDG's sono stati ribaditi e rafforzati.

In questa occasione, 193 Paesi membri dell'ONU si sono impegnati a promuovere il raggiungimento della sostenibilità economica, ambientale e sociale attraverso 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, (SDG's¹²) da raggiungere entro il 2030.

¹⁰ A. BACHIORRI, *Agenda 2030: un'opportunità per costruire insieme un futuro sostenibile*, op. cit. p. 9.

¹¹ <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>.

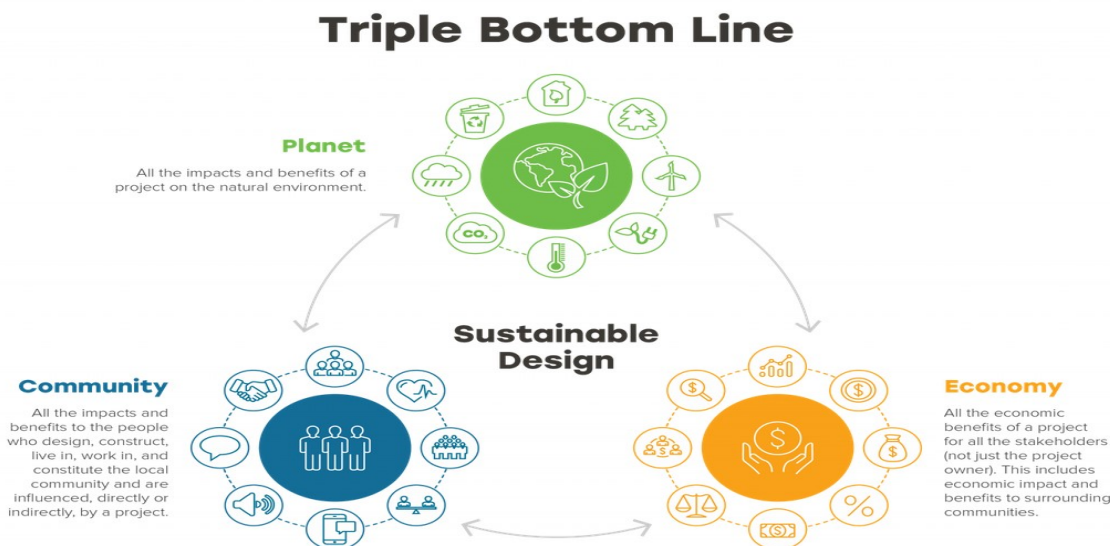
¹² Sustainable development goals.

Rispetto agli MDG's, gli SDG's adottano una più ampia visione dal punto di vista degli obiettivi, coinvolgendo quelli di natura economica, sociale e ambientale. Da questa più allargata visione, viene coniato il termine *The triple bottom line*¹³ o modello delle tre "P" (Fig.2).

- *Profit* (Economy): valutazione economica della performance aziendale attraverso indicatori aziendali. Si fa riferimento alla capacità dell'impresa di creare ricchezza per sé e per la comunità (remunerazione personale, creazione di nuovi posti di lavoro, ecc.);
- *Planet*: questa dimensione fa riferimento alla valutazione dell'impatto che il processo aziendale ha sulle risorse naturali e sull'ambiente;
- *People*: in riferimento all'impatto aziendale sulle persone, sulle comunità locali e anche al soddisfacimento delle attese degli stakeholders.

¹³ Termine coniato nel 1994 da John Elkington nel suo libro "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business".

Figura 2: Triple Bottom Line.



Fonte: <https://sustainablereview.com/triple-bottom-line-for-businesses/>.

Questo nuovo approccio permette sia di superare il concetto della misurazione della performance aziendale facendo esclusivamente affidamento sui risultati economico-finanziari sia di superare il concetto di sostenibilità riferibile solamente alla sfera ambientale. Indubbiamente tale approccio resta quello più tenuto in considerazione dalle aziende in quanto è il più soggetto a meno rischi. A tal proposito, negli ultimi anni, si sono sviluppati dei trend economici a favore della sostenibilità, in particolar modo la *green economy*, sinonimo di miglioramento dell'impatto ambientale delle attività economiche.

Alla base di questo particolare approccio troviamo la sempre maggiore propensione delle attività economiche ad uno sviluppo sostenibile, promuovendo sulla stessa linea di sviluppo sia il valore economico e sia la tutela dell'ambiente circostante.

Nei seguenti paragrafi affronteremo in maniera specifica i temi relativi al rapporto impresa-ambiente, illustrati in precedenza, trattando in maniera approfondita il tema dell'economia circolare.

1.1.1 Impresa sostenibile

Affinché l'approccio allo sviluppo sostenibile possa ritenersi riuscito, le imprese giocano un ruolo fondamentale in quanto responsabili di gran parte del successo della sfida della sostenibilità.

L'azienda è una «coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani»¹⁴; da questa definizione di azienda sviluppata da Gino Zappa, è possibile collegare anche la nozione di azienda intesa come “*sistema*” collegato al sistema sociale, «dal quale non può essere separato se non per astrazione»¹⁵. Un ecosistema aperto, dunque, che si interfaccia in maniera attiva con l'esterno generando esternalità sia positive che negative.

Su questi fondamenti è esemplificata la visione dell'azienda come un sistema aperto e dinamico, destinato a rispondere alle innumerevoli sfide che provengono dall'ambiente esterno, siano esse di carattere economico, politico o sociale.

Negli ultimi due decenni, il grado di responsabilità a livello di sostenibilità delle PMI¹⁶ è diventato una delle principali preoccupazioni a livello globale a causa dell'impatto ambientale delle loro attività sull'ambiente e sulla società. Si stima, ad esempio, che le PMI siano responsabili del 60-70% dell'inquinamento industriale in Europa¹⁷. Di conseguenza, il comportamento sostenibile delle PMI, è diventato

¹⁴ ZAPPA, 1927, p. 30.

¹⁵ ZAPPA, 1957, p. 167.

¹⁶ Definite PMI, quelle imprese con meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo sotto i €50 milioni

¹⁷ OECD, “*Environmental Policy Toolkit for SME Greening in EU Eastern Partnership Countries*”, OECD Publishing, Paris, 2018.

un fattore cruciale per perseguire un'economia più green e un pianeta maggiormente sostenibile¹⁸.

La sostenibilità è diventata ormai un fattore globale, in particolare tra le imprese, al fine di garantire un equilibrio tra crescita economica, benessere sociale e ambientale¹⁹. Tanto che è netta e ben chiara la differenza tra i Paesi sviluppati – in cui si riescono a vedere in maniera dettagliata i progressi raggiunti rispetto ai decenni scorsi in termini di miglioramento delle condizioni lavorative e tutela della salute – e i Paesi in via di sviluppo in cui le condizioni di lavoro, lo sfruttamento minorile e il *gender gap* a livello occupazionale è ancora un fenomeno molto marcato.

Il rapporto tra imprese e ambiente è senza dubbio legato al tema energetico e all'uso di fonti energetiche rinnovabili e sostenibili a discapito di quelle inquinanti usate fino a pochi anni fa. per questo, l'azienda sostenibile è un'azienda che riesce a gestire le relazioni con gli stakeholder e, allo stesso tempo, fronteggia i rischi provenienti dall'ambiente e dai suoi cambiamenti mantenendo l'equilibrio su tre diverse dimensioni: economica, ambientale e sociale. In altre parole, essa è chiamata a perseguire tre obiettivi in maniera parallela: qualità ambientale, equità sociale e prosperità economica. L'aggettivo “valore” deve essere letto ed usato con

¹⁸ K. AMAESHI, E. ADEGBITE, C. OGEBECHIE, U. IDEMUDIA, M.I. KAN, O. ANAKWE, *Corporate social responsibility in SMEs: a shift from philanthropy to institutional works?*, Journal of Business Ethics, 2016, Vol. 138, pp. 385-400.

¹⁹ R. GRAY, *Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability ... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet*”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 35 No. 1, 2010, pp. 47-62, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368209000427>.

Si veda anche: H. AFOLABI, R. RAM, K. HUSSAINEY, N. MONOMITA, S. LODH, *Exploration of small and medium entities' actions on sustainability practices and their implications for a greener economy*, 2022, pp. 655-681, <https://www.emerald.com/insight/0967-5426.htm>.

una prospettiva più ampia: comprendendo anche il concetto di sostenibilità, non solo facendo riferimento all'ambito contabile.

Un'azienda, pertanto, crea valore sostenibile quando genera benefici nel lungo periodo per tutti i portatori di interesse: azionisti, clienti, fornitori, dipendenti, comunità locale, ecc. Da questo punto di partenza si sviluppa l'approccio denominato "Triple Bottom Line", secondo cui l'azienda deve agire valorizzando simultaneamente le tre dimensioni al fine di attuare una strategia aziendale che sia "win-win-win".

Come detto precedentemente nell'introduzione del capitolo, valorizzare la dimensione *Planet* vuol dire attuare un processo di produzione di beni e servizi che rispetti l'ambiente, che non depauperi le risorse naturali o almeno che ne minimizzi i consumi, che riduca al minimo le emissioni di anidride carbonica e che, in ultimo, incentivi l'utilizzo di materiali riciclabili.

Incrementare la parte *People* implica, invece, l'attivazione di pratiche a beneficio dei lavoratori, della comunità locale e anche del Paese in cui l'azienda opera.

Per ultima, ma non per minor rilevanza, abbiamo la sfera *Profit* che riguarda il perseguimento in maniera duratura della sostenibilità economica dell'azienda, indispensabile ovviamente per garantire la sua sopravvivenza.

1.1.2 Sostenibilità nella Corporate Governance

É impossibile pensare ad un'azienda sostenibile senza far interagire tra loro le tematiche ambientali, sociali ed economiche anche a livello di Corporate Governance, ossia nel governo dell'impresa. L'implementazione di queste pratiche è il risultato di decisioni prese degli organi di governance dell'azienda che in questa ottica assumono una valenza fondamentale.

La Commissione Europea, per fare in modo di stimolare i C.d.A. verso la creazione di valore sostenibile e di integrare il tema della sostenibilità all'interno del loro processo decisionale, dall'ottobre 2020 a febbraio 2021 ha aperto una consultazione pubblica che aveva come oggetto di discussione la *Sustainable corporate governance*²⁰ per la modifica delle direttive UE 2017/1132 e 2007/36.

Per quanto riguarda il contesto italiano, si fa fede al Codice di Corporate Governance²¹ per la promozione di una corporate governance sostenibile, che è, così, divenuto un punto di riferimento per quelle società che vogliono prendere parte al contributo per uno sviluppo sostenibile.

Molte società di grandi dimensioni, inoltre, hanno implementato dei sistemi di remunerazione per amministratori delegati e dirigenti, che variano al variare degli obiettivi raggiunti in tema di sostenibilità, introducendo diversi criteri non economico-finanziari su cui basarli. Alcuni parametri su cui fare riferimento per definire la parte variabile dei compensi possono essere, ad esempio, la riduzione delle emissioni, la riduzione degli infortuni, l'introduzione di prodotti non dannosi per l'ambiente.

Si può riscontrare che l'attenzione da parte delle aziende alle tematiche della sostenibilità sta prendendo sempre più piede dall'incremento del numero dei membri del C.d.A. con competenze in materia di sostenibilità.

Si può, dunque, concludere affermando che un sistema di Corporate Governance è tanto più orientato alla sostenibilità quanto più integra i fattori ambientali e sociali in tutte le varie sfaccettature del governo societario. Integrazione che, richiede un vero e proprio processo di trasformazione culturale che possiamo riassumere in tre fasi:

²⁰ Nasce dallo studio condotto da EY per la CE finalizzato ad analizzare le cause che hanno spinto le Corporate governance ad adottare un approccio di breve periodo conosciuto come "*Study on directors' duties and sustainable corporate governance*".

²¹ Ultima versione pubblicata nel 2020 dal Comitato per la Corporate Governance.

1. *Consapevolezza*: iniziano a riconoscere un valore strategico agli approcci sostenibili;
2. *Capacità*: le aziende in questa fase iniziano ad integrare maggiormente questi fattori nelle decisioni più importanti;
3. *Coinvolgimento*: i diversi comportamenti orientati alla sostenibilità vengono attivati in automatico a prescindere dagli obblighi legislativi.²²

1.1.3 Modelli di business sostenibili: Economia Circolare, Riciclo, Estensione della vita di un prodotto

Nel corso del tempo, le imprese si sono trovate – sia per esigenze di tipo concorrenziale sia di tipo normativo e ambientale – a dover modificare anche in maniera radicale i propri modelli di business. La sostenibilità aziendale richiede la costituzione di architetture innovative che contribuiscono a uno sviluppo sostenibile dell’economia, della società e dell’ambiente. I modelli di business sostenibili aiutano a creare e gestire la proposta di valore innovativa che le aziende portano ai propri stakeholders.

Di seguito andremo a presentare i principali modelli e strategie sostenibili maggiormente adottate dalle aziende:

- **Economia Circolare**

Un modello di produzione che prevede il riutilizzo, la riparazione, il rinnovamento e il riciclo di materiali e prodotti esistenti al fine di mantenerli il più possibile all’interno del processo produzione-consumo. Un’economia circolare implica che i rifiuti diventino essi stessi risorse, minimizzando di conseguenza la quantità

²² N. LINCIANO, A. CIAVARELLA, G. DI STEFANO, L. PIERANTONI, *Reorto 2020 on Non-financial Reporting of Italian Listed Companies*, in CONSOB Statistics and analysis, 2020.

effettiva di rifiuti e anche l'utilizzo di risorse vergini. Questo è un modello che si oppone a quello lineare basato su una logica di "prendi-produci-consuma-butta"²³.

Attraverso questo processo, una volta terminata la funzione di un prodotto, vengono reintrodotti i materiali che lo compongono nel ciclo economico: è in questo modo che acquisiscono un nuovo valore. Aumentare la durata del prodotto è un passo importante. La ricerca del Parlamento Europeo mostra che un aumento minimo di appena l'1% del valore aggiunto da parte delle attività economiche legate alla maggiore durata dei prodotti potrebbe avere un effetto aggregato di 7,9 miliardi di euro all'anno in tutta l'economia europea.

Questo modello permette alle aziende di avere dei vantaggi, tra cui la riduzione della dipendenza dall'approvvigionamento, minore impatto sull'ambiente, sul clima, sulla biodiversità e allo stesso tempo vantaggi di tipo strategico-competitivo e innovazione.

Ci sono inoltre:

- Vantaggi di costo derivanti dall'efficientamento dei processi produttivi che richiedono minor consumo di energia o sfruttando energia rinnovabile;
- Ridotte emissioni di CO₂ e di rifiuti;
- Possibilità di ricevere finanziamenti da organi istituzionali per incentivare l'utilizzo di materiali e prodotti rinnovabili.

L'altra faccia della medaglia di questi sistemi è rappresentata da alcune criticità, come ad esempio gli investimenti iniziali di cospicua entità (ricerca e sviluppo, la modificazione dei processi produttivi) e tempi di esecuzione lunghi.

Il materiale più importante e soggetto a molte accuse dal punto di vista della sua sostenibilità è proprio la plastica. A causa del forte impatto ambientale dei rifiuti in plastica, la Commissione europea nel 2018 ha definito una strategia per l'economia

²³ <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public/index.html>.

circolare nella quale la progettazione e la produzione di questo materiale e dei suoi prodotti, rispondano alle esigenze di riutilizzo, riparazione e riciclo.

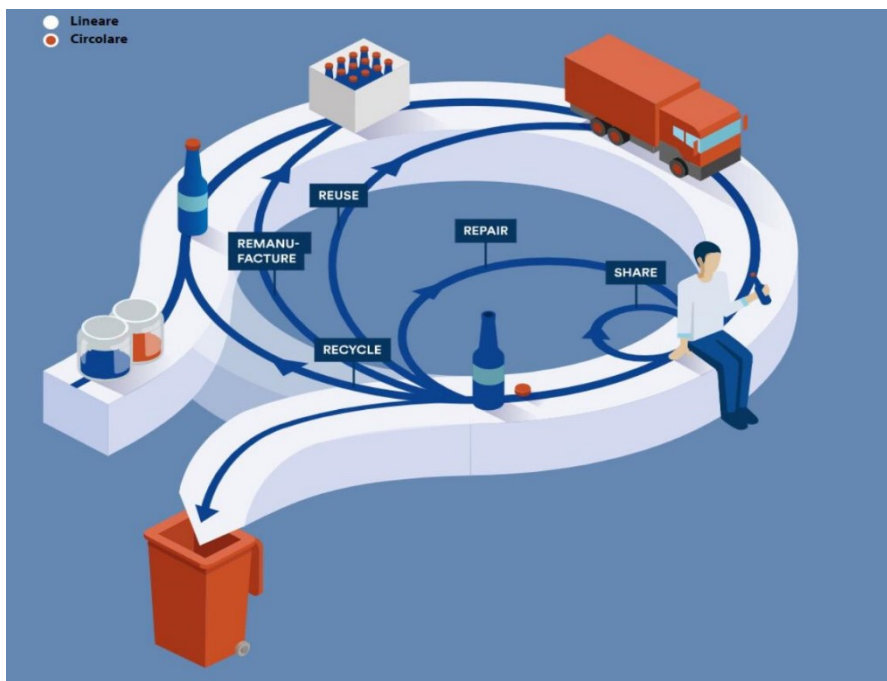
Dai dati disponibili risulta che la plastica rappresenta circa il 12% del totale dei rifiuti urbani prodotti ogni anno.

Rispetto al totale di rifiuti plastici prodotti sul territorio nazionale, solo il 40% è soggetto ad operazioni di recupero²⁴.

Oltre ai vantaggi per la singola azienda, questo modello di business rappresenta una sfida allettante per tutti gli attori della filiera. Infine, l'avvento dell'economia circolare ha contribuito in maniera sostanziale alla creazione di nuovi posti di lavoro, quindi possiamo affermare con assoluta certezza che il Pianeta non è l'unico beneficiario di queste iniziative.

²⁴<https://sinacloud.isprambiente.it/portal/apps/storymaps/stories/75e4c2a832d2454491cf4e82e7de8616>.

Figura 3: Economia Circolare



Fonte: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public/index.html>

- **Riciclo e valorizzazione degli scarti**

Tale modello, riprende dal precedente nella volontà di ottimizzare le risorse e di ridurre lo spreco conseguentemente al processo produttivo.

A supporto di un'oggettiva valutazione e quantificazione dei carichi energetici e ambientali e degli impatti potenziali relativi ad un determinato prodotto, processo o attività lungo il loro intero ciclo di vita è lo strumento del Life Cycle Assessment (Valutazione del Ciclo di Vita)²⁵.

Proiettando l'impatto dei prodotti e processi lungo tutto il suo ciclo di vita, ci aiuta, inoltre, a sviluppare un profilo di sostenibilità degli stessi.

²⁵ <https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/certificazioni/ipp/lca>.

Durante la progettazione del prodotto, l’LCA valuta le quantità di risorse necessarie per la produzione, quali energia elettrica, materie prime, acqua, ecc., e gli output in termini di esternalità, scarti o rifiuti generati dallo stesso prodotto finale.

Figura 4: Life Cycle Assessment



Fonte: <https://www.scienzaverde.it/efficienza-energetica/lca-ciclo-di-vita-di-un-prodotto/>.

Questo modello di valutazione può essere utilizzato dalle diverse aziende per definire degli schemi di etichettatura ambientale o certificazione ambientale, come ad esempio, Ecolabel EU²⁶ che è divenuto a tutti gli effetti uno strumento di comunicazione e di marketing verso i consumatori utilizzato in maniera molto efficace.²⁷

²⁶ Ecolabel UE è il marchio di qualità ecologica dell’Unione Europea che contraddistingue prodotti e servizi che, pur garantendo elevati standard prestazionali sono caratterizzati da un ridotto impatto ambientale durante l’intero ciclo di vita. <https://www.mase.gov.it/pagina/ecolabel-ue>.

²⁷ M.S. CHIUCCHI, M. GIULIANI, “introduzione alla sostenibilità”, op.cit. p. 9, pp.106-108.

Una strategia che rientra in quest'ottica, è quella denominata *re-manufacturing*. Nel progettare nuovi prodotti, le imprese individuano dei fattori di novità che possono incontrare le preferenze sia del mercato principale che di quello secondario mediante il riutilizzo delle componenti o dei residui del prodotto una volta terminato il suo ciclo di vita utile.

Le imprese in oggetto devono essere capaci di utilizzare in processi produttivi nuovi, le componenti che residuano dal consumo del prodotto nel mercato primario. In sostanza, si richiede la capacità di reinventare degli usi agli scarti dei prodotti utilizzati.

Capacità che si sostanziano nel saper svolgere complesse attività di engineering e la formulazione di scelte produttive che portano alla creazione di nuovi impianti dedicati all'utilizzo di questi materiali per la produzione di nuovi prodotti²⁸.

Volendo perseguire un'ottica di riciclo, le aziende possono mettere in atto differenti strategie:

- *Recycling*, reinserendo lo scarto nel sistema produttivo;
- *Upcycling*, utilizzare lo scarto per la produzione di prodotti di qualità superiore rispetto al precedente;
- *Downcycling*, gli scarti andranno a costituire prodotti di qualità e valore inferiore.

L'obiettivo finale consiste nel raggiungimento di “rifiuti zero”, ovvero ottenere la certezza che tutto ciò che si configura come residuo possa fungere da nuovo input. Per generare valore dagli scarti, le imprese devono essere in grado di gestire una sfida molto complessa e molto importante che, oltre alla distribuzione del prodotto, fa riferimento al ritorno di questo nelle sue mani per essere gestito, una volta terminato il suo ciclo vitale.

²⁸ M.R. MARCONE, “*Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*”, Giappichelli Editore, 2017, pp. 41-42.

1.2 CSR e sostenibilità: una strategia congiunta

L'attenzione alla sostenibilità ambientale ha ormai coinvolto la maggior parte degli operatori economici e non solo. Sempre più numerose sono le aziende che si prefiggono l'obiettivo di ridurre, in vista di un annullamento, l'impatto ambientale generato dallo svolgimento delle molteplici attività interne.

Da tale *modus operandi*, le aziende riescono a trarne un vantaggio competitivo difendibile misurato in termini di valore non solamente economico ma anche sociale generando, quindi, un valore condiviso con gli stakeholders.

L'agire in questo modo: creando valore condiviso, garantisce all'azienda di creare valore nel lungo periodo a vantaggio di sé stessa grazie, appunto, all'allargamento della visione gestionale ad aspetti impattanti sull'ambiente e sulla società della propria attività.

Queste caratteristiche costituiscono il presupposto fondante di una cultura aziendale improntata al perseguimento della sostenibilità.

Lo "sforzo green" si concretizza in complesse decisioni che i manager sono chiamati a formulare sia per il proprio ambiente interno, sia nel riconfigurare le relazioni con i vari attori di filiera. Le supply chain, in questo caso, si configurano come green nelle situazioni in cui tutte le imprese che vi operano sono aperte alla formulazione di scelte riguardanti l'approvvigionamento, la produzione, il trasporto e la consegna rispettose dell'ambiente. L'orientamento green rappresenta, infatti, a tutti gli effetti un driver strategico sul quale le imprese possono fare leva per competere²⁹.

In altre parole, la CSR diviene una fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio competitivo; inoltre, la sostenibilità aziendale rappresenta quel fattore

²⁹ M.R. MARCONE, *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, Giappichelli Editore, 2017, pp. 31-32.

che può guidare il cambiamento proattivo dell'azienda³⁰. Imprese e società hanno bisogno reciprocamente l'una dell'altra: le imprese necessitano di una società sana che fornisca forza lavoro qualificata, risorse naturali efficienti quali acqua, terra ed energia; allo stesso tempo la società ha bisogno di imprese di successo, le quali offriranno occupazione, investiranno sul miglioramento dello standard di vita della popolazione, ecc.

Esistono due tipi di interdipendenze tra impresa e società: quella *inside-out* e quella *outside-in*. La prima si riferisce a tutte le esternalità³¹ positive e negative che ricadono sulla società derivanti dall'attività dell'impresa; per contro quelle *outside-in* sono le condizioni sociali esterne che influenzano in maniera positiva o negativa l'operato dell'impresa.

Nel momento in cui la relazione con la comunità risulti quanto più trasparente e aperta, maggiore sarà la possibilità che questa relazione risulti duratura nel tempo, credibile e affidabile³².

In ogni caso, nessuna impresa è tenuta ad accollarsi tutte le questioni e i problemi della società, ma dovrà scegliere quelle che più si avvicinano al proprio business e che le garantiscono un'opportunità concreta per creare valore a lungo termine.

L'adozione di logiche sostenibili da parte delle aziende contribuisce a migliorare le loro performance. Il Rapporto GreenItaly 2020 ha dimostrato che le imprese green sono più performanti dal punto di vista del fatturato (differenziale del 7% rispetto a quelle non green), dell'occupazione (10%) e dell'export (10%)³³.

³⁰ PORTER, KRAMER, *What is good for community is good for business*, 2011, p. 12.

³¹ Impatti che colpiscono il benessere di coloro che non partecipano a una transazione di mercato. Infatti, molte attività economiche hanno significanti effetti esterni che impattano su persone che non sono direttamente coinvolte nell'attività.
<https://economiecircolare.com/glossario/esternalita/>.

³² E.S. ASEMAH, R.A. OKPANACHI, L.O.N. EDEGOH, *Business Advantages of Corporate Social Responsibility Practice: A Critical Review*, New Media and Mass Communication Vol. 18, 2013, p.51.

³³ SYMBOLA E UNIONCAMERE, *Rapporto GreenItaly 2020*, 2020.

Ricollegandoci al rapporto tra impresa e sostenibilità, le scelte da adottare si basano su diversi approcci: quello passivo, quello reattivo e quello proattivo. Successivamente, analizzeremo anche quelle strategie nei confronti della sostenibilità attuabili da parte delle imprese che operano all'interno di una filiera. La strategia *passiva*, come ci indica la parola stessa, è caratterizzata dalla non curanza delle responsabilità sociali ed ambientali, senza minimamente inserirle nella propria strategia. Nel momento in cui un'impresa inizia a destinare risorse alle tematiche sociali e ambientali, adottando tecnologia pulite, utilizzando energia rinnovabile, ci troviamo davanti all'attuazione di una strategia *reattiva*.

L'approccio strategico *proattivo* è quello adatto per permettere ad un'impresa di distinguersi dai competitor e quindi rafforzare la sua competitività. Porter e Kramer sostengono che questa strategia può essere attuata orientando la propria offerta di valore verso prodotti e servizi che soddisfino i bisogni sociali, apportando modifiche a livello produttivo secondo logiche di rispetto dell'ambiente e delle tematiche sociali ed infine, costruendo e rafforzando le relazioni con le istituzioni, fornitori e clienti³⁴.

La più rappresentativa strategia proattiva è quella dell'azienda giapponese *Toyota* che con la presentazione della prima auto ibrida riuscì a ridurre di moltissimo le emissioni di CO₂³⁵. Questo le ha permesso di ottenere un enorme vantaggio competitivo rispetto anche ai concorrenti più forti e sullo stesso piano e, nello stesso tempo, si è occupata in modo innovativo di tematiche ambientali. Per il futuro, Toyota è indirizzata a ridurre al minimo l'impatto ambientale delle proprie attività produttive e ridurle allo zero dove è possibile, contribuendo in maniera positiva al benessere del pianeta e al progresso sostenibile³⁶.

³⁴ C. MIO, *L'azienda sostenibile*, Gius. Lateranza & Figli, Bari, 2021, pp. 6-7.

³⁵ Si parla di una riduzione di circa 100 tonnellate di CO₂.

³⁶ TOYOTA, *Environmental sustainability the heart of our environmental mission*, <https://www.toyota-europe.com>.

Possiamo affermare certamente che la relazione tra impresa e comunità permette il successo di entrambe. Questo, per contro, implica un forte impegno a livello organizzativo e di governance, a causa dei diversi adeguamenti a cui la struttura imprenditoriale deve adeguarsi³⁷. A volte capita che questi cambiamenti siano dettati proprio da imperativi normativi, possiamo fare riferimento alle norme vincolanti del Green Deal Europeo volte al raggiungimento della Carbon Neutral Strategy entro il 2050.

A livello di filiera, allo stesso modo, la spiccata sensibilità verso la riduzione dell'impatto sull'ambiente, permette l'attuazione di strategie *ad hoc* che si differenziano in base alla maggiore o minore importanza attribuita a tale fenomeno. Tra queste si trovano:

- La strategia reattiva, in cui le problematiche ambientali sono ritenute poco importanti;
- La strategia difensiva, attuata da quelle imprese che destinano poche risorse a tale scopo. Tematica ambientale vista più come un vincolo che come un'opportunità;
- La strategia accomodante, tematiche ambientali viste come una nuova opportunità per competere a cui destinano ingenti risorse;
- Infine, la strategia proattiva, attuata da quelle imprese che vogliono essere pioniere nell'individuare nuove esigenze ambientali e nuovi stakeholders.³⁸

L'adozione di pratiche sostenibili permette, inoltre, la possibilità per le imprese di accedere a diversi vantaggi fiscali volti ad incentivare quest'ultime ad intraprendere un percorso green. Si pensi al Green Deal Europeo che ha stanziato

³⁷ M.E. PORTER, M.R. KRAMER, *Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, in Harvard Business Review, 2006, pp. 1-16.

³⁸ M.R. MARCONE, "Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa", op. cit. p. 22, pp. 35-37.

una cifra che si aggira attorno ai 1.000 miliardi di € per lo sviluppo di economie sostenibili, circolari e a basse emissioni di carbonio.

Anche i processi di innovazione hanno un riscontro sostenibile. Essi si identificano in modifiche intraprese dagli operatori economici in vista di un miglioramento, un rinnovo delle idee, prodotti e servizi e processi a garanzia del soddisfacimento dei bisogni umani, delle organizzazioni e, allo stesso tempo, garantiscono una riduzione degli impatti negativi sull'ambiente.

L'innovazione sostenibile non deve riguardare per forza solamente il rinnovo dei prodotti o servizi, ma le aziende possono innovare offrendo gli stessi prodotti o servizi però cambiando i processi di produzione. Cambiamenti che possono avvenire in diverse aree, che possono essere design e progettazione, produzione, marketing e risorse umane³⁹.

1.2.1 Critiche e costi della sostenibilità

L'analisi tradizionale della responsabilità sociale d'impresa si limita ad una visione ottimistica del fenomeno, identificando, come vedremo nel paragrafo successivo, i numerosi benefici associabili ad essa. Un'analisi più concreta, invece, deve considerare anche i numerosi rischi che l'implementazione di questa strategia comporta. Le strategie avviate da parte delle imprese dirette alla realizzazione di un progetto sostenibile non saranno mai a riparo da rischi o da costi.

Nella cultura economica troviamo numerose critiche mosse ai programmi di responsabilità sociale d'impresa e di implementazione di processi sostenibili. In un noto articolo, intitolato "*The Myth of CSR*", l'autrice Deborah Doane⁴⁰ afferma che

³⁹ M.S. CHIUCCHI, M. GIULIANI, *Introduzione alla Sostenibilità*, op. cit. p. 9, pp. 32-35 e 104.

⁴⁰ D. DOANE, *The Myth of CSR*, in *Stanford Social Innovation Review*, 2005.

le imprese possono fare del bene a loro stesse, dal punto di vista economico e di mercato, e, allo stesso tempo riuscire a farne beneficiare anche alla società.

Inoltre, la principale critica mossa alla CSR riguarda quelle politiche illusorie messe in campo dalle imprese per creare attorno ad esse pensieri positivi che non hanno un risvolto concreto. Questo fenomeno è conosciuto con il nome di Greenwashing⁴¹ e si esplicita nello sviluppare, da parte delle imprese, campagne pubblicitarie e di informazione non veritiere al solo fine di ottenere un riconoscimento positivo da parte dei portatori di interesse, dei consumatori e dalla comunità sociale. Governi, media, attivisti e organizzazioni ambientali sono molto attenti ed aggressivi nell'individuare queste pratiche illecite e politiche di responsabilità ambientale fasulle. Le imprese più conosciute e di maggior successo sono quelle prese di mira, un emblematico esempio che presenteremo nell'ultimo capitolo è il caso delle coltivazioni di gomma in Indonesia da parte di un grande gruppo industriale: Michelin.

I costi associabili a questo tipo di strategie sono costituiti principalmente, per entità, dagli investimenti che le imprese sono soggette ad effettuare per modificare o innovare le attrezzature e relative tecnologie, quei costi diretti che interessano il personale⁴² e tutti quegli oneri relativi alla realizzazione del programma. Possiamo riscontrare anche costi di natura non monetaria rappresentati, ad esempio, dal tempo che viene dedicato dal personale, dalla governance, ma anche dall'organizzazione nel suo insieme a queste tematiche.

⁴¹ Argomento che verrà trattato nel Cap. 4.

⁴² Assunzione di professionisti che si occupano delle tematiche oggetto della transizione sostenibile.

1.2.2 Benefici della sfera della sostenibilità

A mitigare gli effetti negativi che hanno le critiche e i costi sul tema della sostenibilità, abbiamo numerosi e validi benefici che dovrebbero essere presi maggiormente in considerazione da parte delle imprese per pianificare le loro strategie sostenibili.

La buona immagine e l'impatto reputazionale positivo sono spesso le prime motivazioni che spingono le imprese ad intraprendere percorsi sostenibili.

In generale si nota che il beneficio derivante dall'attuazione di corrette pratiche di responsabilità sociale d'impresa, è l'aumento della redditività aziendale. Infatti, viene riscontrata una relazione positiva tra l'attuazione di programmi e abitudini di acquisto da parte dei consumatori.

Oltre ad analizzare il punto di vista dei consumatori, dobbiamo affermare che è interesse anche degli investitori quello della sensibilità ai temi ambientali e sociali. Essi sono molto attenti a valutare la qualità dei propri investimenti sempre in relazione alle tematiche sostenibili in virtù della trasparenza dell'azienda.

In relazione a ciò, alle imprese si chiede di essere sempre più dettagliatamente trasparenti così da attirare gli investitori.

La letteratura scientifica si è occupata di indagare e sottolineare i molteplici vantaggi derivanti dall'adozione delle politiche in oggetto. I benefici possono essere interni: riferibili, cioè, al benessere dei lavoratori che migliora l'efficienza operativa; o esterni: la diminuzione del rischio aziendale o la diminuzione di tassi di interesse nel caso in cui si ricorra al capitale di debito, ne costituiscono due importanti esempi.

Altri esempi dei maggiori vantaggi sono:

- Una migliore reputazione dell'immagine e del posizionamento del marchio che si traduce in una crescente fiducia da parte dei consumatori e in una crescente capacità di attrarre capitali. Al marchio viene associato un valore

sociale che può essere riconosciuto come elemento differenziale rispetto ai concorrenti. I consumatori, di conseguenza, saranno disposti a pagare un premium price per quei determinati prodotti risultati di politiche sostenibili e ne diventeranno anche ambasciatori tramite il passaparola;

- La riduzione dei vari costi operativi derivanti dall'utilizzo più responsabile delle risorse naturali, dalla riduzione degli imballaggi o dall'uso di materiali riciclati;
- Il miglioramento delle relazioni con i dipendenti e il conseguente miglioramento della produttività. I dipendenti consapevoli dell'attuazione di pratiche responsabili sono più motivati e più orgogliosi nel prestare lavoro per quella determinata impresa;
- Il miglioramento delle relazioni con gli investitori ed istituti di credito, riuscendo ad accedere a fonti di finanziamento in maniera e a costi agevolati. Nei successivi capitoli tratteremo anche dell'inclusione delle pratiche sostenibili nei fondi comuni d'investimento.

Gli studi e le prassi dei mercati finanziari stanno sempre maggiormente dimostrando che l'adozione di pratiche collegate alla gestione della sostenibilità, permetterebbe la diminuzione del rischio di volatilità del valore delle azioni dell'azienda in questione⁴³.

Il coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni aziendali prende il nome di "stakeholder engagement". Questo fenomeno consente alle imprese di avere un appoggio, un sostegno da parte di questi attori per sviluppare ed intraprendere una strategia di sviluppo sostenibile. A questo rapporto di collaborazione e interscambio di informazioni e punti di vista, deve essere attribuito un concreto e reale valore tale per cui i feedback provenienti dagli stakeholder necessitano della massima

⁴³ E.S. ASEMAH, R.A. OKPANACHI, L.O.N. EDEGOH, *Business Advantages of Corporate Social Responsibility Practice: A Critical Review*, op. cit. p. 24, pp. 45-54.

credibilità per essere, successivamente, integrati nella formulazione della vera e propria strategia.

Sono illustrati, di seguito, alcuni dei principali benefici dello stakeholder engagement:

- Creazione di fiducia tra impresa e stakeholder che permette di avere una migliore gestione del rischio in vista di un aumento della reputazione aziendale;
- Attingere dagli stakeholder per cogliere informazioni su possibili sviluppi di mercato e cercare di identificare nuove opportunità strategiche;
- Informando ed influenzando gli stakeholder, avremo un miglioramento dei processi decisionali e soprattutto delle azioni che hanno un impatto sulla società e sull'impresa stessa.

Le tematiche dello stakeholder engagement e della sostenibilità sono due argomenti che vanno di pari passo. Per un'impresa realmente sostenibile è inevitabile ricorrere a questo fenomeno perché, in quanto organizzazione responsabile, riconosce ai propri portatori di interesse il diritto di essere ascoltati e coinvolti. In mancanza di ciò, le strategie comunicative che verranno poste in atto hanno il rischio di venire comprese come operazioni di pulizia del marchio e non come vere e proprie iniziative di sostenibilità. Successivamente, nel capitolo quattro, parleremo di questo fenomeno denominato *greenwashing*.

Per essere considerato profittevole, lo stakeholder engagement ha bisogno di un elevato impegno da entrambe le parti. Di conseguenza, non sempre queste strategie vanno a buon fine, anzi, numerosi sono i casi di fallimento.

Il fallimento riguarda principalmente delle situazioni di coinvolgimento superficiale degli stakeholder che si può riscontrare principalmente in tre differenti situazioni:

1. Engagement “apparente”, in cui non si dà la possibilità agli stakeholder di esprimere le proprie esigenze;
2. Engagement “tardivo”, gli stakeholder hanno già assunto una posizione contraria all’organizzazione già prima di essere coinvolti dall’impresa;
3. Engagement “obbligato”, quando l’impresa si sente costretta a coinvolgere i portatori di interesse sapendo già che non riuscirà a soddisfarli.

Da come possiamo dedurre, questo tipo di coinvolgimento è una strategia molto delicata da gestire. L’impresa necessita di introdurre processi di comunicazione e di ascolto bidirezionali, in cui la priorità è data alla partecipazione attiva delle parti coinvolte. Porter e Kramer dichiarano che l’output di questa relazione deve essere l’esatta integrazione tra le esigenze degli stakeholder con le esigenze dell’impresa protagonista al fine di creare valore condiviso in maniera sostenibile.

Un ulteriore elemento che possiamo collegare a questo tema è quello della reputazione aziendale, infatti, l’ascolto, il soddisfacimento delle attese e la partecipazione dei portatori di interesse nei processi decisionali, costituiscono i presupposti ideali per la creazione di una positiva reputazione aziendale.

Da questo triplice collegamento: sostenibilità – stakeholder engagement – reputazione, le imprese possono trarre gli elementi necessari per migliorare la propria competitività nel tempo e nei diversi mercati in cui opera.

CAPITOLO II: La grande sfida della Transizione Green

Il cambiamento climatico e la conseguente crisi ambientale hanno fatto sì che la sostenibilità abbia assunto un ruolo di rilevante centralità nelle agende delle principali istituzioni nazionali, europee ed internazionali.

Lo sviluppo di un quadro normativo finalizzato all'introduzione di chiari principi che guidino questo radicale cambiamento verso una transizione sostenibile, è ciò di quanto più necessario e improcrastinabile.

A questo proposito, infatti, la World Bank dichiarò già nel 1992 che:

Sustainable development means basing developmental and environmental policies on a comparison of cost and benefits and on careful economic analysis that will strengthen environmental protection and lead to rising and sustainable levels of welfare.

Da questa affermazione è possibile dedurre che i costi sostenuti dalle aziende oggi per introdurre e sostenere delle politiche rivolte alla sostenibilità saranno recuperati e ripagati in futuro, sia dal punto di vista economico sia dal punto di vista sociale.

2.1 Politiche e principi a favore della sostenibilità a livello europeo e internazionale

La transizione green, che comporterà un profondo e permanente cambiamento e ridimensionamento per la nostra società, è divenuta ormai una priorità politica di risonanza internazionale.

Stiamo parlando di un sistema fondato sul riciclo, sull'utilizzo di fonti energetiche verdi con un minimo o nullo impatto a livello ambientale. Lo sfruttamento degli eventi atmosferici naturali, dovrebbe produrre un accantonamento di quelle fonti energetiche inquinanti, utilizzate ancora ad oggi, che hanno contribuito al degrado del nostro sistema ecologico a causa dell'idea, ancora ampiamente diffusa, secondo cui la riduzione dell'impatto ambientale e dell'uso delle materie prime è considerato un *trade-off* rispetto alla produttività.

Ci troviamo, dunque, davanti a una notevole sfida che è, allo stesso tempo, ecologica, politica ed economica insieme.

La spinta verso la transizione ecologica proviene da molte necessità divenute ormai innegabili e urgenti, quali: la lotta ai cambiamenti climatici, la tutela dell'ambiente, la sfida contro la povertà e le disuguaglianze sociali.

Il cambiamento climatico è, infatti, una sfida tanto urgente quanto complicata da affrontare; la gestione dei suoi lati negativi, infatti, pone di fronte al rischio di compromettere la capacità dei vari Paesi di raggiungere uno sviluppo sostenibile.

A questo scopo, nel settembre del 2015, a New York presso la sede delle Nazioni Unite, si sono riuniti i capi di Stato, di governo e i più alti rappresentanti internazionali, con lo scopo di discutere un piano d'azione comune e concreto per fronteggiare le incombenti sfide ecologiche sempre più reali.

L'esito di tale Assemblea Generale è "l'Agenda 2030"⁴⁴: un documento formato da 17 obiettivi di sviluppo sostenibile⁴⁵, detti *Sustainable Development Goals*, inglobati in un programma di azione che consta di 169 traguardi.

L'Agenda 2030" è basata su cinque concetti chiave: le cosiddette cinque "P" dello sviluppo sostenibile:

1. Persone
2. Prosperità
3. Pace
4. Partnership
5. Pianeta

Questo grande programma di azione, come suggerito dal nome, comprende una serie di obiettivi in tema di sostenibilità che i differenti Paesi dovrebbero raggiungere entro il 2030. Entrato in vigore nel gennaio del 2016, "l'Agenda 2030" ha assunto il ruolo di documento-guida per le decisioni che le diverse nazioni avrebbero preso nei successivi quindici anni.

Oltre ai cosiddetti "traguardi", al suo interno vengono utilizzati oltre 240 indicatori attraverso i quali è possibile monitorare il processo di cambiamento del modello sostenibile e, in base a essi, gli Stati vengono "valutati" periodicamente in dall'ONU sulla base dei traguardi raggiunti.

Il percorso per il raggiungimento di tali traguardi ha subito una battuta d'arresto nel 2020 a causa dell'incombente emergenza sanitaria da Covid-19 che ha obbligato i Paesi colpiti a sospendere momentaneamente gli sforzi a favore di politiche sostenibili per cercare di arginare l'emergenza stessa.

⁴⁴ <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

⁴⁵ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/progress-report/>.

2.2 *SDGs*: definizioni e obiettivi

Gli *SDGs*⁴⁶ (Fig. 1) sono universali; tutti i Paesi, pertanto, sono chiamati a contribuire alla sfida della sostenibilità affinché il mondo intero agisca in modo coerente nei confronti dello stesso obiettivo, senza distinzione tra i “Paesi sviluppati”, “Paesi emergenti” e “Paesi in via di sviluppo”.

Inoltre, per il concreto raggiungimento degli Obiettivi, è necessario un forte coinvolgimento e una cooperazione sinergica tra i differenti attori protagonisti della scena politica mondiale e della società contemporanea, dalle imprese alle istituzioni pubbliche, dalle Università agli operatori culturali e dell’informazione⁴⁷. In maniera congiunta, dunque, è necessario che tutti i portatori di interesse attuino le iniziative necessarie per il raggiungimento dei singoli risultati proposti dagli *SDGs*.

Gli Stati, le diverse istituzioni politiche e sociali ed economiche devono impegnarsi nel sollecitare e promuovere tale processo attraverso la promulgazione di norme e leggi che conducano al raggiungimento degli stessi o alla creazione di solide fondamenta su cui costruire lo sviluppo sostenibile.

“L’Agenda 2030” è un documento fortemente innovativo: per la prima volta, infatti, è stato sviscerato in modo chiaro e dettagliato il problema dell’insostenibilità dell’attuale modello di sviluppo non solo sul piano ambientale ma anche su quello economico e sociale, superando l’idea che la sostenibilità sia una questione che riguarda esclusivamente l’ambito ambientale.

⁴⁶ Acronimo per *Sustainable Development Goals*.

⁴⁷ L. CAVALLI, E. MATTEI, *Agenda 2030 da globale a locale*, Feem Report, 2018, pp. 3-4.

Figura 5I 17 obiettivi dell'Agenda 2030.



Fonte: <http://www.comitatoscience.org/dati&metodologie/index.htm>

«La nuova Agenda è una promessa da parte dei leader a tutte le persone in tutto il mondo. È un'Agenda per le persone, per sradicare la povertà in tutte le sue forme, un'Agenda per il Pianeta, per la nostra casa»⁴⁸.

Con queste parole viene descritta l'innovatività dell'«Agenda 2030» da Ban Ki-Moon, l'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite.

I 17 gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'«Agenda 2030» sono tra loro fortemente interconnessi e focalizzati su tre dimensioni: quella economica, quella ambientale e quella sociale. Ciascun obiettivo, dunque, non può essere considerato indipendente e irrelato rispetto agli altri ma deve essere raggiunto sulla base di un approccio integrato e unitario poiché solamente la crescita integrata di tutte e tre le dimensioni permetterà il raggiungimento dello sviluppo sostenibile⁴⁹.

⁴⁸ <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>.

⁴⁹ <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>.

Tra questi, l'obiettivo in assoluto più rilevante e di particolare interesse per la seguente analisi, è l'obiettivo 12, intitolato *Consumo e Produzione Responsabile* e riguarda l'ambito economico-produttivo. Esso auspica la promozione di un cambiamento dei modi e delle tecniche di produzione, delle abitudini di consumo da parte della popolazione e una rivisitazione delle modalità di sfruttamento delle risorse ambientali.

Uno dei presupposti fondamentali per una trasformazione ecologica risiede, infatti, nell'elaborazione della cosiddetta "economia circolare". Questa ha come fondamento il riciclo degli attributi di scarto e rifiuto e poggia sulla convinzione che ogni oggetto ha un suo valore e, per questo motivo, può essere sfruttato di volta in volta per nuovi utilizzi. Applicando tali principi, si assisterebbe ad una vera e propria riconfigurazione dei processi produttivi basati sul riuso dei materiali precedentemente considerati di scarto che ora vengono riparati, riciclati o riadoperati per raggiungere un ciclo di vita del prodotto che sia più lungo possibile.

Su questa linea di azione, è notevole lo sforzo attuato dall'Unione Europea che dal 2015 sta promuovendo un piano d'azione per implementare la costituzione di un'economia circolare. Oltre a contribuire alla creazione di occupazione, riciclaggio e riutilizzo degli imballaggi in plastica, i vantaggi si estenderanno anche alle comunità che potranno beneficiare di prodotti più sicuri, di qualità e durevoli nel tempo perché concepiti per essere nuovamente riciclati.

I 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile a cui si è fatto riferimento in questo paragrafo sono i seguenti⁵⁰ integrati con alcuni dati sul punto di avanzamento pubblicato dall'ONU a luglio 2023⁵¹:

⁵⁰ <https://www.agenziacoessione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>.

⁵¹ *Agenda 2030: The Sustainable Development Goals Reports 2023*, a cura di Tecnapolo, Bologna CNR, fonte: <https://tecnapolo.bo.cnr.it/agenda-2030-a-che-punto-siamo-con-gli-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/>.

1. *Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo*: nel 2023, 575 milioni di persone continuano a vivere ancora in uno stato di povertà estrema. Per porre fine alla povertà, sono necessari degli ingenti investimenti per migliorare l'istruzione ed estendere la protezione sociale a tutti i soggetti più fragili;
2. *Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile*. Per il raggiungimento di tale obiettivo, sono necessari interventi politici per trasformare i sistemi alimentari e investire in pratiche agricole sostenibili. I recenti eventi legati alla pandemia, alla guerra in Ucraina e al cambiamento climatico, hanno drasticamente aumentato il numero delle persone che soffrono la fame le quali, nel 2022, erano circa 735 milioni di persone⁵²;
3. *Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età*: molti Paesi negli ultimi anni sono riusciti a raggiungere degli importanti progressi nel settore della salute. Grazie ad un efficace trattamento per l'HIV si sono ridotte le morti del 52% dal 2010 in circa 146 Paesi;
4. *Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti* è la base per un miglioramento della vita delle persone e per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile. La pandemia del COVID-19 ha avuto impatti devastanti sull'istruzione, causando perdite di apprendimento in molti Paesi. Per raggiungere l'Obiettivo 4, il finanziamento dell'istruzione deve diventare una priorità di investimento nazionale;
5. *Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze*. Ad oggi, tale obiettivo è ancora al centro di aspre discussioni culturali e il suo raggiungimento è ancora molto lontano: donne e ragazze

⁵² <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/Goal-02/>.

continuano a subire discriminazioni di genere in ambito lavorativo e violenze fisiche o psicologiche in ogni parte del mondo. Inoltre, ad oggi, la metà delle donne sposate non ha diritto di giurisdizione sulla propria sessualità, sulla propria salute e facoltà di scelta sulla riproduzione;

6. *Garantire a tutti la disponibilità e la gestione dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie*: a causa di infrastrutture scadenti e a causa di una cattiva gestione economica, miliardi di persone nel mondo non hanno accesso ad acqua potabile e ad adeguati servizi igienico-sanitari. L'efficienza nell'uso dell'acqua è aumentata del 9% ma non stress e la scarsità idrica rimangono ancora una preoccupazione;
7. *Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni*: l'energia è il tema di fondamentale centralità nella transizione economica che stiamo affrontando. Questo Obiettivo sta procedendo a ritmi sostenuti ma non abbastanza rapidi. Si stima che nel 2030 circa 660 milioni di persone non avranno accesso all'elettricità e 2 miliardi farà ancora affidamento sull'uso di combustibili inquinanti. I Paesi in via di sviluppo stanno riscontrando una crescita annua del 9,6%⁵³ negli impianti di energia rinnovabile, ancora troppo esigua;
8. *Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti*: molteplici crisi stanno mettendo a rischio la ripresa dell'economia globale. Nel 2020 circa due miliardi di lavoratori sono ancora in condizioni precarie e senza alcuna protezione sociale. Inoltre, il tasso di disoccupazione giovanile continua ad essere molto più alto rispetto a quello degli adulti;
9. *Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile*: anche in questo caso,

⁵³ <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/Goal-07/>.

la pandemia del COVID-19 ha influito negativamente sull'industria manifatturiera, nel 2022 la crescita globale di questo settore è diminuita del 4,1% rispetto al 2021. Di contro, le industrie del settore tecnologico hanno registrato dei tassi di crescita consistenti. Parlando di sostenibilità, invece, le emissioni globali di anidride carbonica derivanti dai processi industriali sono aumentate dello 0,9%;

10. *Ridurre le disuguaglianze all'interno di e fra le Nazioni*: una persona su sei nel mondo è colpita da qualche forma di discriminazione, soprattutto si tratta di donne e disabili. Per ridurre queste disuguaglianze si richiede in maniera consistente una più equa distribuzione delle risorse e soprattutto investimenti nell'istruzione e nella protezione sociale di quelle categorie meno fortunate di soggetti;
11. *Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili*: il fenomeno delle baraccopoli ormai coinvolge circa 1,1 miliardi di persone nel mondo e questo dato da segnali di incremento fino a 2 miliardi entro il 2030. Nello scorso anno solamente la metà della popolazione mondiale aveva un comodo accesso ai trasporti pubblici e l'aria sta diventando sempre più inquinata;
12. *Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo*: l'impatto ambientale dei paesi ad alto reddito rispetto a quelli a basso reddito è di circa dieci volte superiore e possiamo dire che il mondo si trova nettamente fuori strada nel dimezzare gli sprechi alimentari pro capite entro il 2030. Inoltre, a causa delle crisi, c'è stata una ripresa del consumo dei combustibili fossili che è raddoppiato dal 2020 al 2021;
13. *Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico*: gli attuali piani di intervento sono insufficienti per evitare un cataclisma climatico, gli eventi meteorologici estremi sono sempre più

frequenti in molte parti del mondo e si aggraveranno a causa dell'aumento delle temperature. L'IPCC⁵⁴ comunica che sono necessarie delle profonde e rapide riduzioni delle emissioni di gas serra per cercare di limitare il riscaldamento globale a 1,5°C;

14. *Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile*: l'oceano è uno dei luoghi più inquinati degli ultimi tempi. Acidificazione, riscaldamento delle acque, inquinamento da plastica e la pesca eccessiva ne stanno peggiorando la salute. Sebbene siano stati fatti dei progressi nella lotta alla pesca illegale, le azioni non sono adeguate a raggiungere questo Obiettivo entro il termine;
15. *Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre*: la triplice crisi: cambiamento climatico, inquinamento e perdita della biodiversità, rappresenta una grave minaccia per la sopravvivenza sia del Pianeta che delle persone. È essenziale un cambiamento radicale del rapporto tra uomo e natura per cercare di arginare questi gravi problemi e il conseguente raggiungimento di questo Obiettivo;
16. *Pace, giustizia ed istituzioni forti*: un punto di svolta molto difficile da raggiungere a causa dei numerosi conflitti presenti in tutto il mondo, nel 2022 le morti civili legate ai conflitti sono aumentate di oltre il 50%. Nel 2021 il mondo ha registrato il maggior numero di omicidi internazionali degli ultimi decenni;
17. *Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile*: il COVID-19 ha causato diversi problemi economici come l'aumento dei livelli di debito estero, l'inflazione da record e l'aumento dei tassi di interesse, sottolineando la marcata necessità di interventi di alleggerimento del debito e di assistenza finanziaria. Le

⁵⁴ Acronimo per "Gruppo Intergovernativo sui Cambiamenti Climatici".

tensioni geopolitiche, inoltre, contribuiscono ad ostacolare gli sforzi di cooperazione e di coordinamento internazionale.

2.3 Il Green Deal europeo

Il *Green Deal europeo* (Fig.1) consiste in una serie di proposte che costituiscono parte integrante della strategia della Commissione Europea per attuare gli obiettivi dall'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Si tratta di un pacchetto di iniziative, presentato dalla commissione, presieduta da Ursula Von Der Leyen, l'11 dicembre 2019 e ha si prefigge lo scopo di indirizzare l'UE sulla strada di una transizione verde⁵⁵, dotandosi di un'economia moderna ed efficiente sotto il profilo delle risorse. Più precisamente, il Green Deal si prefigge di non generare più alcuna emissione di gas serra entro il 2050.

L'emissione di gas serra – e il conseguente aumento della loro concentrazione nell'atmosfera a partire dal 1900 – ha provocato cambiamenti catastrofici e irreversibili nel sistema climatico e degli ecosistemi. Si prevede, inoltre, che le temperature medie globali aumenteranno oltre i 3,5 °C ogni anno così da condurre ad un sempre crescente surriscaldamento dell'atmosfera.

Il Green Deal, inoltre, mira a proteggere la salute e il benessere dei cittadini da rischi di natura ambientale: esso mette al primo posto le persone, le quali devono avere piena fiducia e una partecipazione attiva nella transizione stessa.

La realizzazione di tali scopi, però, non potrà mai concretizzarsi se l'Europa si troverà ad agire da sola in questa direzione. Il fenomeno del cambiamento climatico e la perdita della biodiversità sono sfide di calibro mondiale e, per questo, le

⁵⁵ <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/green-deal/>.

politiche in questo senso necessitano di una comune discussione e di una comune azione condivisa per la loro attuazione in conformità ai medesimi obiettivi.

I Paesi BRICS⁵⁶, sono tra i principali responsabili dell'emissione di CO₂ nell'atmosfera, che negli ultimi decenni è aumentata in modo esponenziale e costante. Questi stessi Paesi, come concordato nell'Accordo di Parigi e nella COP26, si stanno impegnando a ridurre le emissioni fino a raggiungere *net-zero emission* entro il 2050. Questo implica lo sviluppo di un'economia denominata "carbonio negativa" che, cioè, si impegna a catturare carbonio piuttosto che emetterlo.

Il percorso più reale verso le emissioni zero è quello basato sull'impegno a installare e utilizzare fonti di energia rinnovabile in sostituzione dei combustibili fossili⁵⁷.

Il Green Deal europeo si propone come la risposta a tutte queste sfide e, a riguardo, la Commissione Europea intende porre la sostenibilità e il benessere dei cittadini al centro della politica economica dell'UE dei prossimi anni garantendo non solo l'azzeramento delle emissioni di gas serra entro il 2050, ma anche un'economia che basi la sua crescita sull'uso di risorse sostenibili che includa ogni luogo del mondo⁵⁸.

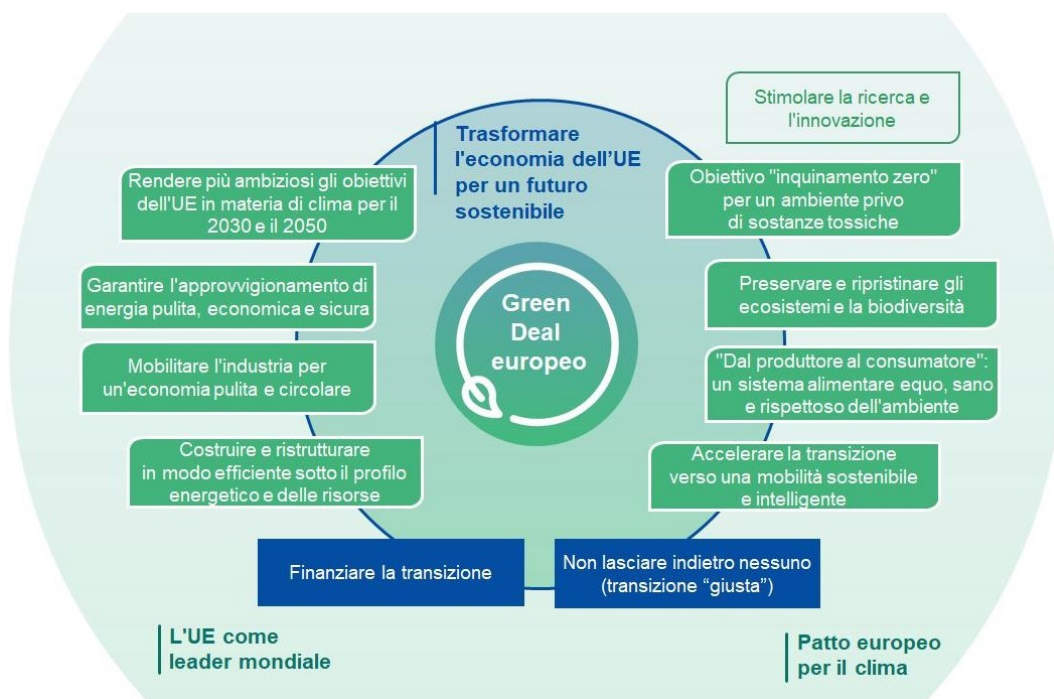
Per raggiungere il traguardo delle net-zero entro il 2050, i 27 Stati membri si sono impegnati a diminuire di almeno il 55% le emissioni entro il 2030 rispetto al 1990.

⁵⁶ Acronimo che indica i seguenti Paesi: Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica.

⁵⁷ L. CHAPUNGU, G. NHAMO, D. CHIKODZI, M. ANCIA MAOELA, Review "BRICS and the Race to Net-Zero Emissions by 2050: Is COVID-19 a Barrier or an Opportunity?", Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 2022, pp. 1-5.

⁵⁸ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it.

Figura 6: Il Green Deal Europeo



Fonte: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>

2.3.1 Obiettivi fondamentali del Green Deal

Le principali iniziative e sfide su cui si fonda questa "missione" sono:

- *Trasformare l'economia e la società o anche detto "Pronti per il 55%":* l'Unione Europea e i suoi Stati membri hanno già iniziato il loro percorso di modernizzazione dell'economia con il chiaro obiettivo della neutralità climatica. Riduzione netta di almeno il 55% di emissioni di gas a effetto serra entro il 2030 attraverso l'attuazione di proposte mirate a rivere le già esistenti normative UE ed altre totalmente nuove da affiancare a supporto delle politiche UE per allinearle ai nuovi obiettivi climatici. Questo pacchetto di iniziative mira a garantire una transizione giusta e socialmente

equa, mantenere un trend positivo di innovazione e competitività dell'industria europea e, infine, mantenere una posizione leader per l'UE nella lotta ai cambiamenti climatici;

- *Realizzare un sistema energetico più pulito*: fulcro centrale è la politica economica REPowerEU del 2022, finanzia progetti in materia di energia rinnovabile, efficienza e sicurezza energetica per svincolarci dalla dipendenza dei combustibili fossili russi. A questo scopo, REPowerEU ha introdotto poco meno di 300 miliardi di euro e circa il 95% sarà impegnato per intensificare proprio questa transizione energetica.

A livello nazionale, invece, attraverso il PNRR integrato con il PNC⁵⁹, ha stanziato circa 90 miliardi di euro che verranno impiegati per la maggior parte per efficienza e mobilità sostenibile.

La Commissione Europea ha posto le basi per gli aiuti all'Unione Europea attraverso l'aumento della diffusione delle energie rinnovabili, il risparmio dell'energia e sulla diversificazione dell'approvvigionamento energetico.

La priorità deve essere data al miglioramento dell'efficienza energetica, dato che il 75% delle emissioni di gas serra dell'UE è riconducibile alla produzione di energia, attraverso lo sviluppo di un settore energetico basato sullo sfruttamento di fonti rinnovabili – come offshore e idrogeno – a discapito di fonti inquinanti, come carbone o gas.

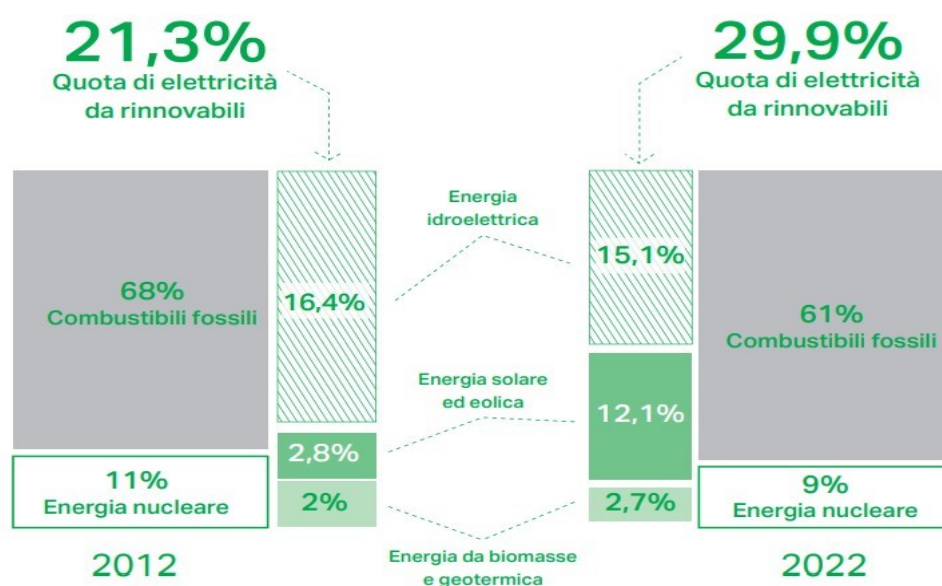
A riguardo l'UE ha concordato una legislazione più rigida per far sì che la quota di energia rinnovabile raggiunga il 42.5% entro il 2030⁶⁰. Questi cambiamenti sono essenziali per la riduzione delle emissioni ma guardano anche al beneficio dei consumatori grazie alla conseguente riduzione dei costi.

⁵⁹ Piano Nazionale per gli Investimenti Complementari

⁶⁰ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_it.

Si può affermare in modo sostanziale che le politiche dell'UE sono indirizzate verso una linea corretta come confermato da alcuni dati riportati di seguito. Da un'analisi dell'andamento dei consumi di energia mondiali, si è notato un consumo maggiore del 50% nel 2022 rispetto al 2000; a fronte di ciò, tuttavia, è evidente una riduzione nel consumo di petrolio, carbone e gas a vantaggio di fonti rinnovabili⁶¹. Nel 2022, queste ultime – in particolare l'energia eolica e quella solare – hanno contribuito al 29.9% della produzione di elettricità nel mondo.

Figura 3 Evoluzione delle percentuali di energia prodotta da fonti fossili, rinnovabili e nucleari nel mondo (2012-2022).



Fonte: Rapporto GreenItaly 2023 [https://www.unioncamere.gov.it/sites/default/files/articoli/2023-10/Volume Greenitaly.pdf](https://www.unioncamere.gov.it/sites/default/files/articoli/2023-10/Volume%20Greenitaly.pdf)

⁶¹ Rapporto GreenItaly 2023 [https://www.unioncamere.gov.it/sites/default/files/articoli/2023-10/Volume Greenitaly.pdf](https://www.unioncamere.gov.it/sites/default/files/articoli/2023-10/Volume%20Greenitaly.pdf).

Grazie al crescente contributo delle fonti di energia rinnovabile, nel 2023 sarà possibile per la prima volta ridurre le emissioni di CO₂.

Questi dati sono destinati a crescere dal 2024 e negli anni successivi rendendo più competitiva la produzione industriale e favorendo lo sviluppo di un'industria europea a zero emissioni nette. Nel 2021 il valore delle start-up a zero emissioni si aggirava oltre i 100 miliardi di euro, dato raddoppiatosi rispetto al 2020⁶². Inoltre, grazie allo sviluppo e alla nascita di nuove realtà green, assistiamo a un aumento del numero dei posti di lavoro che ha raggiunto la soglia dei 4,5 milioni, con un differenziale di circa 1,5 milioni rispetto agli anni 2000.

Nel piano industriale del Green Deal, rientra la normativa sull'industria a zero emissioni nette risalente al marzo 2023, che auspica la produzione di tecnologie pulite, posti di lavoro green e si propone di garantire delle buone fondamenta per la transizione verso l'energia pulita. L'obiettivo è quello di produrre, a livello europeo, almeno il 40% del fabbisogno annuo di tecnologie strategiche a zero emissioni nette entro il 2030.

Si intende, inoltre, offrire soluzioni di trasporto e logistica ecologiche e “pulite”, accessibili e a prezzi contenuti per tutti i cittadini dell'UE. In aggiunta, si vorrebbe riuscire a collegare le zone popolate con le zone rurali più remote.

Secondo quanto stabilito dalle normative sulle emissioni dei veicoli, entro il 2035 tutte le auto e i furgoni di nuova immatricolazione dovrebbero essere a zero emissioni. Si tratta, per lo più, dei nuovi veicoli a motore elettrico e a idrogeno per cui l'Unione Europea sta cercando di costruire una serie di infrastrutture di ricerca e gestione, anche nelle zone meno densamente popolate.

⁶²https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_it.

Nel 2005 è stato lanciato il sistema di scambio delle quote di emissione di gas a effetto serra, l'EU ETS⁶³. Il suo scopo è quello di velocizzare la riduzione delle emissioni di CO₂, dato che l'UE è il terzo produttore al mondo di gas serra, con l'obiettivo delle zero emissioni nette entro il 2050.

A partire dal 2027, questo sistema verrà applicato anche al trasporto su strada per cercare di stimolare maggiormente l'uso di carburanti più green e direzionare le nuove scelte dei consumatori riguardo le nuove modalità di trasporto. Dal 2005, quando la normativa è stata introdotta, le emissioni sono diminuite del 41%. Questo sistema è applicato anche al settore dei trasporti aerei che, per ora, riguarda solamente i voli all'interno del SEE⁶⁴ ma, dal 2024, si estenderà a tutti i voli.

Il Consiglio Europeo ha adottato una nuova normativa nell'aprile 2023 che innalza la percentuale di riduzione di emissioni entro il 2030⁶⁵ estendendo tale normativa a nuovi settori come quello dei trasporti marittimi, agli edifici, al trasporto stradale e ai combustibili.

Rientra, inoltre, in tale progetto innovativo la possibilità di ristrutturare gli edifici per uno stile di vita più ecologico considerando che l'edilizia è uno dei settori in Europa che consuma più energia ed è uno dei protagonisti delle emissioni di gas serra dell'UE.

Nel giugno 2021 i ministri dell'UE hanno approvato la strategia "Ondata di Ristrutturazioni" con l'obiettivo di raddoppiare i tassi di ristrutturazione energetica entro il 2030 e di ridurre del 60% le emissioni di gas serra degli edifici entro il 2030. Circa i due terzi degli edifici europei non sono efficienti dal punto di vista energetico e, per questo, sono responsabili del 36% delle emissioni di gas serra.

⁶³ EU ETS (Emission Trading System), anche conosciuto come principio del "*chi inquina paga*", <https://www.mase.gov.it/energia/sostenibilita/gas-effetto-serra/sistema-europeo-per-lo-scambio-di-emissioni-eu-ets>.

⁶⁴ Spazio Economico Europeo che comprende i 27 Stati dell'Unione Europea più 3 Stati aderenti all'AELS (Associazione Europea di Libero Scambio): Islanda, Liechtenstein e Norvegia.

⁶⁵ Passiamo dal -43% al -62%, <https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/fit-for-55-eu-emissions-trading-system/>.

Questa strategia, quindi, è importante sia dal punto di vista del rinnovo degli edifici riducendone le emissioni, ma anche dal punto di vista della ripresa economica post pandemica attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro. Rendere un edificio più efficiente e sostenibile significa, *in primis*, migliorarne l'efficienza energetica riducendo l'uso di energia e adottando di soluzioni rinnovabili. Inoltre, ciò richiede l'utilizzo di pratiche di costruzione innovative e sostenibili che promuovano l'utilizzo o il riutilizzo dei materiali.

Queste politiche di ristrutturazione sono state estese anche per gli edifici del settore pubblico e dal 2027 anche gli edifici saranno sottoposti allo scambio di quote di emissioni⁶⁶.

L'UE, inoltre, persegue di sviluppare una politica che preveda un diretto collegamento tra produttore e consumatore con l'obiettivo di rendere gli alimenti più sani e sostenibili trasformando le modalità di produzione e di consumo. Nel mondo circa un terzo delle emissioni di gas serra provengono proprio dal sistema alimentare.

Nel maggio 2020 la Commissione introduce questa strategia chiave nel progetto del Green Deal per far diventare l'attuale sistema alimentare un modello sostenibile. I principali obiettivi di questa strategia sono: dimezzare l'uso di pesticidi e fertilizzanti, ridurre gli sprechi alimentari, promuovere l'agricoltura biologica e migliorare il benessere degli animali.

Nel quadro di questa strategia troviamo, dal marzo del 2021, il piano d'azione per l'agricoltura biologica. Entro il 2030 si vuole incrementare la produzione biologica fino ad arrivare al 25% di tutta la superficie agricola ad essa destinata, considerata di rilevante importanza per la sostenibilità dell'agricoltura.

⁶⁶ EU ETS

La strategia *dal produttore al consumatore* è complementare rispetto alla strategia dell'UE sulla biodiversità per il 2030 che verrà analizzata nei paragrafi successivi⁶⁷.

Il ripristino degli ecosistemi e della biodiversità costituisce un ulteriore punto cardine di un piano a lungo termine, elaborato dall'UE, per proteggere e ripristinare l'equilibrio dei vegetali e cercare di fermare la distruzione degli ecosistemi preservando la diversità biologica⁶⁸. Quando la natura non è in equilibrio, perde la sua naturale capacità di fornire servizi vitali come fornire alimenti, produrre ossigeno e assorbire CO₂, fattori primari per la sopravvivenza della specie umana.

Il collegamento con la strategia precedente sta proprio nel fatto che uno degli obiettivi principali di questa, consiste nel ripristino degli ecosistemi degradati in tutta l'UE entro il 2030 attraverso la riduzione del 50%, dell'uso di pesticidi nell'agricoltura per cercare di arginare le pesanti ricadute che hanno sulla sicurezza alimentare⁶⁹. Ogni anno vengono stanziati 20 miliardi di euro per la promozione e la protezione della biodiversità, derivanti da fondi europei, finanziamenti nazionali e privati. Data la sua rilevante importanza, i ministri hanno deciso di dedicare il 30% del bilancio dell'UE e delle spese del Next Generation EU⁷⁰ per la cura della biodiversità⁷¹ e per gli investimenti green.

L'UE ha poi elaborato una strategia in materia di sostanze chimiche sostenibili per un mondo senza sostanze tossiche.

Le sostanze chimiche sono importantissime per molte attività quotidiane e sono presenti in circa il 95% dei prodotti⁷² che usiamo quotidianamente. Nel marzo del 2021 è stata adottata una strategia per “regolamentare” l'uso di queste sostanze con

⁶⁷ <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/from-farm-to-fork/>

⁶⁸ https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030_en?prefLang=it

⁶⁹ <https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/state-of-eu-nature/>

⁷⁰ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_it

⁷¹ <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/biodiversity/>

⁷² <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/chemicals/>

lo scopo di proteggere la salute umana e cercare di creare un mondo senza sostanze tossiche.

Le sostanze chimiche pericolose hanno degli effetti negativi sulla salute umana in quanto accrescono la possibilità di sviluppare tumori o di procurare danni all'organismo; esse, allo stesso tempo, svolgono un importante ruolo per la competitività di specifici settori economici dell'Unione Europea. Questo settore conta 30 mila aziende di cui il 95% sono PMI che danno occupazione a 1,2 milioni di persone.

Attraverso questa strategia, l'UE e gli Stati membri, vogliono assicurarsi di sostenere l'innovazione per l'elaborazione di prodotti più sicuri cercando di vietare le sostanze chimiche tossiche laddove non sono essenziali cercando di agire nella fase di progettazione del prodotto, invece di doverlo controllare successivamente alla sua immissione nel mercato⁷³.

Per consentire la realizzazione degli obiettivi fissati dal Green Deal, la Commissione Europea, si è mobilitata per raccogliere almeno cento miliardi di euro di investimenti sostenibili nel prossimo decennio.

I Paesi dell'UE devono destinare almeno il 37% dei finanziamenti ricevuti dal PNRR, da 672,5 miliardi di euro, a investimenti e riforme a sostegno del clima. Inoltre, la Commissione intende raccogliere ulteriori fondi dall'emissione di obbligazioni verdi⁷⁴.

Il nuovo Fondo sociale per il clima stanzierà oltre 86 miliardi di euro, di cui 65 miliardi provenienti dal bilancio dell'UE, per sostenere i cittadini più vulnerabili e le piccole imprese nella transizione ecologica. I finanziamenti garantiranno opportunità per tutti, contrastando le disuguaglianze e la povertà energetica e rafforzando la competitività delle imprese europee.

⁷³ <https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/eu-chemicals-strategy/>

⁷⁴ Argomento che verrà trattato successivamente in questo elaborato.

2.4 L'Accordo sul clima di Parigi

Continuando l'analisi delle politiche e delle normative adottate per il controllo dell'emissione di gas serra, e la stabilizzazione del crescente aumento della temperatura, tratteremo di un documento centrale per le politiche sul clima: l'Accordo di Parigi.

L'Accordo di Parigi è il risultato di un lungo cammino diplomatico e di un susseguirsi di conferenze e convenzioni quadro tanto che l'Accordo di Parigi è stato redatto durante una riunione della Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC).

La storia, e le tappe precedenti di tale accordo, ha inizio nel 1992 quando al “vertice della Terra” di Rio de Janeiro, la comunità internazionale ha compreso appieno la necessità stringente di regole più rigide e condivise per ridurre le emissioni di gas serra. Tale discussione si è conclusa nel 1997 con l'elaborazione del “Protocollo di Kyoto”: il primo protocollo che pone degli obiettivi giuridicamente vincolanti riguardanti la riduzione delle emissioni per i Paesi sviluppati. La validità di tale documento è terminata nel 2020; per rinnovare l'impegno da parte dei Paesi a favore della salvaguardia del clima, nel dicembre 2015 si è svolta a Parigi la Conferenza sui Cambiamenti Climatici, conosciuta anche come la COP21. Durante questa conferenza, i rappresentanti di 196 Stati, hanno posto le basi per la conclusione del cosiddetto “Accordo di Parigi”⁷⁵ che entrò ufficialmente in vigore il 4 novembre 2016.

I Paesi partecipanti si sono ripromessi di raggiungere un obiettivo di lungo termine: quello di ridurre le emissioni in modo tale da contenere l'aumento delle temperature sotto i 2°C rispetto ai livelli preindustriali o se possibile – grazie ad un

⁷⁵ <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/#EU>

maggiore impegno – abbassare la soglia a 1,5°C⁷⁶. Questa necessità stringente è stata generata dal fatto che – come sottolineato dal Gruppo Intergovernativo sui Cambiamenti Climatici – nel caso di un superamento di tale soglia, si rischia di scatenare degli impatti molto più gravi in tema di catastrofi climatiche.

Nell’ottobre del 2021 il Consiglio si impegna a rispettare gli obblighi presi in materia di finanziamenti: assistenza finanziaria da parte dei Paesi sviluppati e i Paesi con economie emergenti per mobilitare 100 miliardi di dollari (circa 84 miliardi di euro) all’anno entro il 2025 per aiutare i Paesi in via di sviluppo ad affrontare le sfide oggetto dell’Accordo.⁷⁷

I ministri dell’UE, in vista del vertice delle Nazioni Unite COP 26 di Glasgow, invitano i paesi sviluppati a intensificare i loro sforzi e a introdurre maggiori contributi per riuscire a raggiungere insieme la soglia di finanziamenti adeguata in aiuto dei Paesi in via di sviluppo.

Nel 2022 i finanziamenti sono cresciuti e si è giunti a mobilitare 28,5 miliardi di euro da fonti pubbliche e ulteriori 11,9 miliardi di euro da finanziamenti privati.

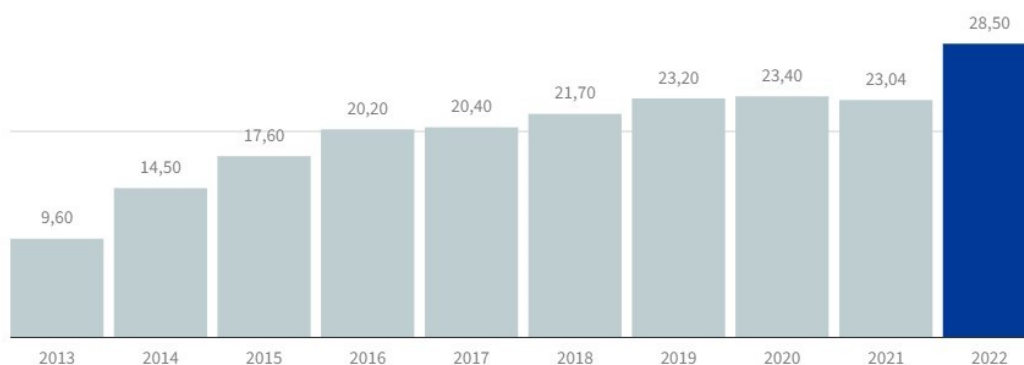
⁷⁶ L. ARTISEI, *L’Accordo di Parigi: obiettivi e disciplina*, Rivista Quadrimestrale di Diritto dell’Ambiente, Giappichelli editore, Numero 3, 2017.

⁷⁷<https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2021/10/05/ecofin-council-conclusions-on-climate-finance/>

Figura 7: Andamento dei finanziamenti per il clima

Il contributo dell'Europa ai finanziamenti per il clima (in miliardi di EUR)

Rispetto al 2013 l'Europa ha più che raddoppiato i fondi raccolti per aiutare i paesi in via di sviluppo ad attenuare l'impatto dei cambiamenti climatici e ad adattarvisi



Fonte: <https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/climate-finance/>

L'ultimo bilancio globale sull'andamento degli obiettivi è stato elaborato e durante la COP 28 di Dubai terminata lo scorso 12 dicembre.

In questa occasione sono stati misurati i vari progressi compiuti nei confronti degli obiettivi climatici stabiliti dall'Accordo di Parigi. A questo proposito, la relazione scaturita della COP 28, si concentra sulla transizione verso l'abbandono totale dei combustibili fossili nel settore energetico entro il 2050 e si propone, inoltre, di triplicare l'uso delle energie rinnovabili a livello mondiale e la riduzione del 43% delle emissioni entro il 2030 e del 60% entro il 2030.

Charles Michel, presidente del Consiglio Europeo, a testimonianza della necessità di azioni concrete ha affermato in occasione della COP28 che:

La Terra appartiene ai nostri figli. Non si tratta di uno slogan pubblicitario, ma di una verità esistenziale. Il prossimo decennio sarà

*decisivo e siamo pienamente impegnati a collaborare con ciascuno di voi per proteggere l'umanità*⁷⁸.

L'Accordo di Parigi è il più importante tra quelli fin ora redatti sulla questione climatica. Esso è stato, *in primis*, un successo diplomatico dovuto alle difficoltà riscontrate per la sua formulazione tanto che esso costituisce la risultante di un processo diplomatico lungo e di negoziati portati avanti per anni. Si è passati dalla formulazione di proposte alla realizzazione concreta di progetti e, soprattutto, si è riusciti a superare le controversie tra i Paesi sviluppati, quelli in via di sviluppo e quelli emergenti. A ciò si aggiunga che, dal 1992 ad oggi, la composizione della comunità internazionale è profondamente mutata: da un lato Cina e l'India hanno acquisito una forza economica e politica inaspettata; dall'altro lato si è creata una pluralità di gruppi di Stati con interessi diversi e spesso contrapposti. In questo senso, l'Accordo di Parigi ha dimostrato che un piccolo gruppo di Stati che più contano non si è sottratto al proprio dovere per far fronte all'emergenza climatica. In merito a quanto scritto nell'Accordo, invece, il dato più rilevante è costituito dalla rivoluzione compiuta, rispetto al Protocollo di Kyoto, nell'affrontare il tema del cambiamento climatico e nel proporre soluzioni globali e condivise.

Per comprenderne a pieno la portata di tali proposte, bisogna tenere presente che, alla luce del fallimento del Protocollo di Kyoto, molti esperti, avevano giudicato irrealistico il tentativo insistente di risolvere i problemi ambientali globali mediante istituzioni o trattati globali.

L'Accordo di Parigi, invece, rappresenta la prova che un accordo internazionale sia lo strumento giusto e necessario per affrontare i problemi climatici. Esso ingloba in sé un radicale cambiamento nel modo in cui esso è stato adottato e cioè attraverso

⁷⁸ <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/cop28/>

un approccio di tipo bottom-up basato, partendo dal basso, dall'autoresponsabilità degli Stati e promuove gli sforzi a tutti gli altri livelli.

- Il lavoro comincia adesso: come molti hanno osservato, l'Accordo è una scommessa
- sull'impegno, la buona fede e la trasparenza degli Stati. Un giudizio si potrà formulare solo fra
- molti anni, allorché si sarà potuto verificare se questa scommessa ha avuto esito positivo e se i vari
- organismi internazionali che operano nell'ambito della Convenzione quadro (molti dei quali
- costituiti proprio dall'Accordo) saranno riusciti a condurre gli Stati nel difficile percorso di dare
- attuazione ai Piani da presentare periodicamente per ciò che concerne gli obiettivi da raggiungere.⁷⁹

⁷⁹ S NESPOR, *La lunga marcia per un accordo globale sul clima: dal Protocollo di Kyoto all'Accordo di Parigi*, Rivista trimestrale di diritto pubblico, 2016, nesp.or.it.

2.5 Global Compact delle Nazioni Unite

L'ultimo ventennio è stato caratterizzato da una crescita esponenziale della consapevolezza della responsabilità sociale delle imprese.

Tra le varie iniziative di CSR, rientra il Global Compact delle nazioni Unite che rappresenta la più ampia iniziativa strategica di cittadinanza di impresa del mondo. Essa nasce dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile, rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione⁸⁰.

È stata proposta per la prima volta nel 1999, al World Economic Forum di Davos dall'ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan, il quale, invitò i leader dell'economia mondiale presenti a sottoscrivere con le Nazioni Unite un Patto Globale con queste parole «Propongo che Voi, i business leader riuniti a Davos, e Noi, le Nazioni Unite, avviamo un patto Globale di principi e valori condivisi, che darà un volto umano al mercato globale»⁸¹. Una collaborazione tra Stati per affrontare in maniera coesa gli aspetti e le sfide più critiche che la globalizzazione ci presenterà.

Così, ufficialmente a partire dal luglio del 2000, è stato messo in opera dal Palazzo delle Nazioni Unite di New York il Global Compact delle Nazioni Unite e da allora vi hanno aderito oltre 20 mila aziende provenienti da circa 170 paesi nel mondo. Esso è sostanzialmente un impegno che le aziende aderenti,

⁸⁰ G. ORZES, A.M. MORETTO, M. EBRAHIMPOUR, M. SARTOR, M. MORO, M. ROSSI, *United Nations Global Compact: Literature review and theory-based research agenda*, Journal of Cleaner Production, Volume 177, 2018, Pages 633-654.

⁸¹ KOFI ANNAN, Ex Segretario Generale delle Nazioni Unite, World Economic Forum, 31 gennaio 1999, Davos, consultabile in <https://globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>.

congiuntamente con le UN, si sono prese con l'obiettivo di contribuire ad una nuova fase emergente caratterizzata dalla sostenibilità e cooperazione internazionale⁸².

«La nuova sfida oggi è progettare un patto [...] su scala globale per sostenere la nuova economia globale»⁸³, continua così il discorso di Kofi Annan nel presentare la vision di questo progetto globale che può essere più semplicemente esplicitata come la promozione della creazione di un'economia globale più incisiva e sostenibile.

Figura 8: Global Compact



Fonte: <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/gli-obiettivi.html>

Il global Compact incoraggia le imprese a creare le migliori condizioni economiche, sociali e ambientali tali da promuovere un'economia mondiale sana

⁸²<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>

⁸³ KOFI ANNAN, op. cit. p. 58.

A tal proposito si chiede loro di aderire a dei principi fondamentali relativi ai diritti umani, agli standard lavorativi, alla tutela dell'ambiente e alla lotta alla corruzione.

Per quanto riguarda i diritti umani abbiamo due principi che richiedono alle aziende, rispettivamente, di promuovere e rispettare tali diritti universali e di assicurarsi di non essere complici nell'abusi degli stessi.

Il fondamento di questi principi è esplicitato nella “Dichiarazione Universale dei Diritti Umani”⁸⁴.

In riferimento al lavoro sono stati ricavati quattro principi sui diritti spettanti ai lavoratori all'interno di un'azienda e sono: la libertà di associazione, l'eliminazione del lavoro forzato, del lavoro minorile e delle discriminazioni; diritti, ovviamente, estrapolati dalla Dichiarazione ILO⁸⁵;

I principi in materia ambientale – basati originariamente sul “Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente”, e successivamente sulla Dichiarazione di Rio e sull'Agenda 2030 – trattano temi di promozione della responsabilità ambientale da parte delle imprese e l'incentivazione alla diffusione ed installazione di tecnologie rispettose dell'ambiente stesso⁸⁶.

L'ultimo principio tratta, invece, la lotta alla corruzione. Questo tema costituisce oggi una delle principali sfide mondiali e rappresenta un vero e proprio ostacolo allo sviluppo sostenibile colpendo in maniera dirompente soprattutto le comunità più povere. L'impatto della corruzione sul settore privato è di elevata importanza perché impedisce la crescita economica e, soprattutto, distorce la concorrenza. Inoltre, essa è molto costosa per le imprese: secondo una stima della Banca Mondiale in molte aree del mondo le imprese avrebbero un ricarico di costi pari a

⁸⁴ <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/diritti-umani.html>.

⁸⁵ Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e Diritti Fondamentali nel Lavoro adottata a partire dal 1998.

⁸⁶ <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/ambiente.html>.

circa il 10% proprio a causa della corruzione. Questo tema prende ispirazione dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione⁸⁷. Le aziende aderenti sono chiamate dall'UN Global Compact Office a fornire un rendiconto sulle strategie e le politiche che stanno portando avanti per promuovere questi principi e i risultati raggiunti annualmente. A partire dal 2023, lo strumento che viene utilizzato per comunicare questi progressi su base annuale, è la Communication on Progress (CoP): un questionario standard che viene fornito nella piattaforma digitale ad esso dedicata⁸⁸.

Dal 2022, l'UN Global Compact ha iniziato a coinvolgere i partecipanti business sulla nuova policy di rendicontazione, consentendo tramite il programma “Early Adopter”, di accedere in anticipo alla piattaforma digitale per poter testare e allo stesso tempo fornire dei feedback sul processo. Al programma hanno aderito più di 850 aziende provenienti da oltre 80 Paesi. Relativamente all'Italia, hanno partecipato 23 aziende, di cui 10 imprese di piccole e medie dimensioni. Successivamente, l'89% di queste aziende si sono dichiarate d'accordo sul buon funzionamento della CoP affermando che sia in grado di migliorare sensibilmente la metodologia di rendicontazione sui progressi raggiunti per quanto riguarda i dieci principi oggetto dell'UN Global Compact.

⁸⁷<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/lotta-alla-corruzione.html>

⁸⁸<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/sustainability-reporting/business-cop/2003-sustainability-reporting-business-it.html>

2.6 Panoramica nazionale

2.6.1 Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile

Nel contesto italiano si apre un nuovo capitolo che segue l'approvazione da parte del Comitato Interministeriale per la Transizione Ecologica⁸⁹ della revisione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile⁹⁰, approvata nel 2017 con Delibera CIPE n. 108, aggiornata e revisionata nel 2022 e, infine, approvata il 18 settembre 2023. Questa revisione spiana la strada al progresso verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU adattandoli al contesto nazionale e tenendo in considerazione simultaneamente la sostenibilità economica, ambientale e sociale del Paese. Gilberto Pichetto Fratin, Ministro italiano dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, ha affermato:

La nostra strategia si caratterizza per un approccio concreto e molto partecipativo, per unire tutti di fronte a obiettivi comuni: le grandi questioni climatiche hanno un riflesso evidente sull'ambiente, ma sono strettamente collegate anche a temi quali la crescita economica e l'aspirazione delle disuguaglianze sociali⁹¹.

Ha, poi, proseguito sostenendo che questo approccio è visto come un vero e proprio quadro strategico di azione per portare avanti le tre dimensioni della sostenibilità (ESG). A questo scopo, la SNSvS⁹² ci offre una road-map per affrontare sfide di rilevante importanza come il cambiamento climatico, le

⁸⁹ CITE

⁹⁰ SNSvS

⁹¹<https://www.mase.gov.it/pagina/agenda-2030-il-cite-approva-la-rinnovata-strategia-nazionale-lo-sviluppo-sostenibile>.

⁹² Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

disuguaglianze speciali e la promozione di un'economia circolare a basse emissioni di CO₂.

Per raggiungere i 17 SDG's dell'Agenda 2030, dobbiamo fare affidamento su cinque pilastri fondamentali che sono le persone, la prosperità, il pianeta, la pace e le partnership, nonché sull'ausilio di cinquantacinque indicatori che aiuteranno il monitoraggio per il raggiungimento degli obiettivi posti.

Questa strategia ha bisogno di un coordinamento sia a livello nazionale sia a livello locale, auspicando una funzionale collaborazione tra gli enti governativi, non governativi, aziende e cittadini con il fine di sviluppare soluzioni sostenibili e innovative.

Le Regioni devono dotarsi di Strategie Regionali coerenti che mostrino il proprio contributo alla realizzazione degli obiettivi della Strategia Nazionale, garantendo in ogni caso il monitoraggio.

La SNSvS si suddivide in due sezioni principali:

- La sezione “5 P” che descrive quali sono gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Italia raggruppati appunto sulla base delle 5 P dell'Agenda 2030: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership;
- La sezione “Vettori di sostenibilità” che sono gli elementi necessari per raggiungere gli obiettivi prefissati. I tre vettori sono: coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile, la cultura per la sostenibilità e la partecipazione per lo sviluppo sostenibile.⁹³

Il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE) ha messo a disposizione 5.5 milioni di euro per dare una spinta al processo di attuazione della nuova Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile e dell'Agenda 2030. Il Ministero, inoltre, mette a disposizione fondi per la sottoscrizione di accordi di collaborazione con le regioni, le province autonome e le città metropolitane, con lo

⁹³ <https://www.mase.gov.it/pagina/la-snsvs>

scopo di dare piena attuazione alle linee di azione dei tre “vettori di sostenibilità” della Strategia, ovvero: coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile, cultura per la sostenibilità e partecipazione⁹⁴.

2.7 Finanza sostenibile

La sfida di raggiungere le zero emissioni entro il 2050 e gli impegni presi con l’Accordo di Parigi, spingono ad effettuare dei cambiamenti di consumo, di produzione e anche di investimento.

Negli ultimi anni hanno avuto ampia diffusione forme SRI⁹⁵ e di investimento sostenibile. La finanza sostenibile si propone lo scopo di produrre valore nel lungo periodo promuovendo la canalizzazione di capitali verso attività non solo economicamente performanti ma che siano in grado di generare esternalità positive anche dal punto di vista sociale e ambientale. Il ruolo essenziale della finanza nel processo della transizione ecologica è stato confermato anche dall’economista Joseph Stiglitz, nell’articolo del suo editoriale internazionale intitolato *Costringiamo la finanza a salvare il Pianeta*⁹⁶.

Nel marzo del 2018 la Commissione Europea ha pubblicato un piano d’azione per la finanza sostenibile in cui vengono presentate le strategie e le misure da adottare per la realizzazione di un sistema finanziario in grado di promuovere uno sviluppo sostenibile sotto il profilo economico, sociale e ambientale e che sia in grado di contribuire all’attuazione dell’Accordo di Parigi e dell’Agenda 2030⁹⁷.

⁹⁴ Agenda 2030: Mase, 5.5 milioni per attuare la nuova Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile, 2024, fonte: <https://www.agensir.it/quotidiano/2024/1/17/agenda-2030-mase-55-milioni-per-attuare-la-nuova-strategia-nazionale-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

⁹⁵ *Sustainable and Responsible Investment*.

⁹⁶ J. STIGLITZ, *Costringiamo la finanza a salvare il pianeta*, 2021, consultabile in <https://www.internazionale.it/opinione/joseph-stiglitz/2021/09/11/finanza-criasi-climatica>.

⁹⁷ <https://www.consob.it/web/area-pubblica/finanza-sostenibile>.

Il concetto di finanza sostenibile lo troviamo tra quei nuovi termini che sono stati conosciuti dal momento in cui si è diffusa la consapevolezza dell'estrema urgenza di intervenire per assicurare la conservazione del nostro Pianeta essendo a conoscenza della scarsità delle risorse a noi disponibili. Quindi possiamo far riferimento a quella finanza che tiene conto dei fattori ESG: *Environmental* (ambiente), *Social* (sociale) e *Governance* (governo societario), nel processo decisionale di investimento.

Analizzando più nel dettaglio questi fattori, possiamo parlare della dimensione *Ambiente* "E" che è quella relativa all'ambiente naturale vivente e non vivente comprendendo tutte quelle misure dell'impatto delle aziende sui cambiamenti climatici, sull'inquinamento e sulla deforestazione.

Questa dimensione può essere raggruppata in tre diversi gruppi in base alla propria specificità di intervento:

1. Comprende le politiche messe in atto per ottimizzare l'uso delle risorse idriche ed energetiche e l'incentivazione all'utilizzo di risorse rinnovabili;
2. Comprende quelle politiche che riguardano la riduzione delle emissioni di CO₂ e per la gestione dei rifiuti;
3. Il terzo gruppo, invece, comprende le politiche volte all'innovazione ambientale adottate dalle aziende come, ad esempio, i progetti per la green economy a livello aziendale.

La sfera *Sociale* "S" racchiude quelle questioni relative alle risorse umane operanti all'interno delle aziende e al contributo che quest'ultime danno alla società. Facciamo riferimento a politiche sulla sicurezza del lavoro, alla stabilità occupazionale, alle politiche per disincentivare il gap che si può venire a creare tra i diversi sessi sia a livello occupazionale che retributivo e anche alla stabilità e equità dei rapporti all'interno della scala gerarchica aziendale.

Abbiamo appena effettuato un'analisi introspettiva all'azienda, ma questa dimensione si occupa anche dei rapporti con l'esterno, con la collettività attraverso donazioni, sponsorizzazioni o organizzazioni di eventi, ma anche dei rapporti con i concorrenti per incentivare le aziende ad agire in conformità delle disposizioni normative e sia a diffondere dei principi etici di condotta aziendale.

Per ultime restano quelle pratiche di *Governance* "G" orientate alla correttezza gestionale, alla trasparenza informativa interna ed esterna e allo sviluppo di relazioni con gli stakeholder al fine di definire le migliori strategie aziendali e di valutare i risultati finali relativi all'impatto sull'ambiente e sulla società.⁹⁸

2.7.1 Rating ESG o di Sostenibilità

L'Unione Europea si è messa al lavoro da tempo per introdurre delle regole specifiche per la finanza sostenibile con l'obiettivo di rafforzare la fiducia degli investitori. Questo, soprattutto garantendo la completezza e l'affidabilità delle informazioni fornite dalle aziende sulle pratiche sostenibili messe in atto.

In questa direzione si sta muovendo la Commissione Europea che ha avviato una revisione della direttiva europea⁹⁹ sulla rendicontazione delle informazioni non finanziarie. Di fronte alla crescente adozione di politiche di responsabilità sociale d'impresa come risposta alle preoccupazioni sociali ed ambientali, infatti, aumenta anche l'importanza attribuita a forme di misurazione della performance extra-finanziarie.

La direttiva 2014/90/UE obbliga, infatti, le società di grandi dimensioni a comunicare le informazioni ambientali, sociali, riferite al personale, alla lotta della

⁹⁸ M.S. CHIUCCHI, M. GIULIANI, *Introduzione alla Sostenibilità*, op. cit. p. 9, pp: 37-43.

⁹⁹ Direttiva 2014/95/UE, Non Financial Reporting Directive.

corruzione e dell'impatto della sua attività attraverso la pubblicazione annuale di una dichiarazione non finanziaria¹⁰⁰.¹⁰¹

Ritornando a parlare degli investimenti green, diciamo che essi vengono definiti “sostenibili” nel momento in cui rispettano degli indicatori che esprimono un giudizio sul livello di sostenibilità ambientale degli emittenti, di titoli o di strumenti finanziari come OICR e ETF, i rating ESG.

I rating possono essere visti come dei punteggi c

he vengono attribuiti da parte di agenzie specializzate su base di informazioni fornite da parte delle aziende o da parte di altre fonti esterne come banche dati o questionari. Un punto debole di questi rating è il fatto che mancano dei criteri condivisi per la valutazione della sostenibilità e quindi sfocia in una discordanza di valutazione tra le varie agenzie di rating con la conseguenza di generare evidenti difficoltà agli investitori nelle loro decisioni di investimento sostenibile.

Con la revisione da parte della Commissione e con l'elaborazione da parte dell'Unione Europea insieme alle autorità competenti del settore finanziario di regole sulla finanza verde, si sta cercando di porre le basi per permettere agli investitori di investire sulla sostenibilità in maniera consapevole senza correre il rischio di cadere in fenomeni di greenwashing e quindi di finanziare aziende non realmente green¹⁰².

¹⁰⁰ Questa è una delle modalità utilizzate per comunicare all'ambiente esterno il nostro impegno sostenibile che tratteremo nel prossimo capitolo.

¹⁰¹ <https://economiepertutti.bancaditalia.it/informazioni-di-base/finanza-sostenibile/faq/index.html>.

¹⁰² <https://economiepertutti.bancaditalia.it/informazioni-di-base/finanza-sostenibile/?dotcache=refresh>.

2.7.2 Prodotti di finanza sostenibile

Nel mercato della finanza sostenibile l'Europa si posiziona al primo posto coprendo il 46% del mercato SRI globale. Un dato ulteriormente significativo riguarda il rapporto tra gli investimenti sostenibili e quelli totali nel mercato finanziario che si attesta al 50% in Europa a fronte di un 25.7% negli Stati Uniti¹⁰³.

Con *Prodotti di finanza sostenibile* facciamo riferimento a quei prodotti finanziari con la declinazione green o sostenibile e possiamo distinguere due diverse famiglie di questi prodotti in base a quale posizione vorrà assumere l'investitore a seguito del suo investimento: quella di creditore o quella di azionista.

Nel primo caso facciamo riferimento ai green bond o anche conosciute come obbligazioni verdi, cioè titoli di debito emessi da imprese, banche, Stati ed altri enti pubblici per raccogliere risorse da destinare esclusivamente al finanziamento di progetti ambientali o altri strumenti obbligazionari legati a obiettivi ESG come i social bond¹⁰⁴. Inizialmente, queste emissioni obbligazionarie provenivano dalla Banca mondiale o dalla Banca Europea per gli Investimenti e solo successivamente sono arrivati sul mercato anche titoli emessi da aziende private¹⁰⁵.

Il mercato dei green bonds è in continua espansione dovuta principalmente dovuta dall'ingresso nel mercato relativo a questo tipo di obbligazioni da parte di paesi emergenti come Cina e India e soprattutto dalla crescente attenzione da parte delle istituzioni sovranazionali al tema della sostenibilità ambientale.

Tuttavia, non si sono ancora sviluppati degli standard globali per certificare un'obbligazione come "green" ma si sta facendo riferimento a delle linee guida

¹⁰³ ASVIS, *Finanza per lo sviluppo sostenibile, un tema strategico per l'Agenda 2030*, in Position Paper 2020, 2020, p.5.

¹⁰⁴ Rappresentano un particolare tipo di prestito obbligazionario destinato al sostegno di iniziative ad elevato interesse sociale.

¹⁰⁵ <https://economiepertutti.bancaditalia.it/investire/obbligazioni-verdi/index.html>.

elaborate dall'International Capital Market Association¹⁰⁶ chiamate *Green Bond Principles* (GBP). In prima istanza, chi emette green bond deve garantire la massima trasparenza sulla gestione dei proventi ricevuti e successivamente è necessario rendere disponibili dei report che servono per mantenere aggiornati gli investitori sullo stato di avanzamento dei progetti da loro finanziati.

Il 29 marzo dello scorso anno si è conclusa con un successo l'operazione con cui Bruxelles ha emesso obbligazioni green legate al finanziamento del piano *NextGenerationEu* che è stato elaborato con l'obiettivo di fornire fondi ai Paesi membri per cercare di risanare i danni economici e sociali causati dalla pandemia da Covid-19.

Questo piano di ripresa riguarda anche una particolare tipologia di debito che serve a finanziare e accelerare la concreta realizzazione di progetti green che sono inseriti come parte fondamentale nei Piani nazionali di ripresa e resilienza (PNRR) dei veri Stati membri. Questi progetti riguardano soprattutto la mobilità sostenibile, la transizione ecologica e il progresso tecnologico.

La Commissione ha previsto infatti di finanziare il 30% del programma di ripresa *NextGenerationEu* attraverso il collocamento di green bond. Si tratta di coprire un bacino di spesa che al momento ammonta a 187 miliardi, ma che è destinato ad aumentare man mano che saranno presentate ulteriori richieste di finanziamento e che renderà soprattutto l'Unione Europea il più grande emittente di obbligazioni "green" al mondo¹⁰⁷.

Nel secondo caso, si fa riferimento ad emissioni azionarie chiamate *Green Loan*, di società che intraprendono strategie ed azioni verso obiettivi di sostenibilità.

¹⁰⁶ ICMA, si tratta di un'associazione internazionale che promuove lo sviluppo dei mercati internazionali dei capitali dettando regole, principi e raccomandazioni per il loro buon funzionamento.

¹⁰⁷ https://www.ilsole24ore.com/art/pieno-verde-gli-eurobond-va-ruba-l-emissione-finanziare-pnrr-AEPUvAD?refresh_ce=1.

Questi prestiti incentivano i soggetti richiedenti i finanziamenti a raggiungere obiettivi di performance di sostenibilità concordati con l'azienda di credito che concede il prestito, come ad esempio:

- Aumento dell'efficienza energetica;
- Controllo e diminuzione dell'inquinamento;
- Trasporti sostenibili;
- Conservazione della biodiversità;
- Sviluppo di un'economia circolare;
- Sviluppo e coesione con la comunità.

Le aziende di credito che offrono questi prestiti green, applicano dei tassi di interesse che rispecchiano le performance sostenibili del debitore e si basano sull'utilizzo dei rating ESG¹⁰⁸.

Anche nel caso delle *green loans*, per garantire trasparenza e un buon funzionamento del mercato, le istituzioni finanziarie hanno sviluppato nel 2018 una serie di linee guida, dette *Green Loan Principles* (GLP) che devono essere rispettate dalle aziende richiedenti i prestiti. Queste linee guida fanno riferimento a quelle elaborate dall'ICMA per le obbligazioni verdi.

Come già detto nel paragrafo precedente, un grande punto interrogativo che grava su questo tema sono i fenomeni di *green labelling* o di *greenwashing* che possono essere intrapresi strategicamente da parte delle aziende emittenti.

Per fare chiarezza su cosa debba essere considerato sostenibile e cosa no – e quindi per evitare di incappare in fenomeni di *greenwashing* che ostacolerebbero la possibilità di canalizzare risorse per la transizione green delle imprese – l'Unione Europea ha pubblicato delle linee guida, dei regolamenti volti a influenzare le aziende verso la regolamentazione dei prodotti e dei servizi finanziari, la Tassonomia UE ne è l'esempio.

¹⁰⁸ Argomento trattato nel paragrafo 2.3.1.

Questo sistema di classificazione fornisce una serie di criteri dettagliati che permettono di fare chiarezza su quale *range* di percentuale possano essere considerate sostenibili le attività svolte dalle varie aziende.

Per quanto riguarda la regolamentazione delle attività finanziarie, la tassonomia UE agisce in maniera indiretta imponendo all'industria finanziaria dei requisiti di etichettatura degli investimenti sostenibili: attraverso dei criteri valutativi della sostenibilità, si determina il livello di sostenibilità dei prodotti o servizi finanziari relativi alle imprese e questi verranno poi proposti agli investitori. Gli intermediari che propongono questo tipo di prodotti e servizi, come i fondi comuni di investimento ESG, avranno l'obbligo di comunicare in quale misura i progetti delle aziende sottostanti a quei prodotti siano allineati con i criteri contenuti nella Tassonomia UE stessa.

Questa regolamentazione mira soprattutto a generare interesse per tutte quelle imprese che sono in cerca di investimenti affinché si allineino con i requisiti di sostenibilità per non perdere opportunità di fondi disponibili sia in termini di condizioni di finanziamento agevolate.

Come tutte le altre regolamentazioni europee, anche la Tassonomia si compone di una serie di obiettivi ambientali con al loro interno una serie di criteri che devono essere rispettati. L'urgenza di agire contro il cambiamento climatico fa sì che essa debba tenere un approccio dinamico e incrementale per cui nel tempo avremo l'aggiunta di nuovi requisiti, dei nuovi obiettivi e, di conseguenza, anche dei nuovi criteri di valutazione. Dal 2018, anno in cui essa è stata istituita, sono stati confermati come validi i seguenti obiettivi (Fig.7):

Figura 9: Obiettivi ambientali della Tassonomia UE



Fonte: <https://www.coopcartiera.it/2021/11/11/tassonomia-verde/>

Il tema della sostenibilità, a questo punto, non poteva non coinvolgere anche gli intermediari finanziari che sono lo snodo principale di questi scambi sostenibili. Essi sono fondamentali come mezzo di raggiungimento degli obiettivi di finanza sostenibile, in quanto si trovano a dover ricoprire quella figura di consulente finanziario per le imprese che vogliono approcciarsi a questo particolare segmento e quindi si troveranno a dover coinvolgere, promuovere e addirittura istruire quelle realtà finanziarie e non per approcciarsi a questo tipo di realtà sostenibile.

Stiamo parlando di migliorarne la comunicazione con il mercato dei capitali rispetto ai loro progetti, migliorare qualità e trasparenza dei sistemi di rendicontazione non finanziaria o favorire l'istituzione di una governance sostenibile. Inoltre, viene anche proposta da parte degli intermediari finanziari l'incorporazione nel risk management anche dei rischi ESG.

CAPITOLO III: Come rendere pubblico l'impegno sostenibile delle aziende?

Talvolta la sostenibilità non rappresenta per le aziende una moda o una tendenza passeggera ma una vera e propria direttrice di sviluppo necessaria per rispondere a un consumatore sempre più attento e a un quadro normativo di volta in volta più stringente.

È solamente attraverso la costruzione di un percorso di sostenibilità forte, effettivo e credibile che questo può diventare elemento fondante di una strategia di marketing e comunicazione che metta l'approccio green al centro evitando, in tal modo, il rischio di greenwashing.

Un'organizzazione orientata alla sostenibilità è tenuta ad impegnarsi su diversi fronti: se da un lato essa presenta grandi potenzialità di sviluppo e di crescita del capitale reputazionale; dall'altro è anche soggetta ad un significativo rischio reputazionale. Questo rischio è fortemente condizionato dal fatto che l'organizzazione può attuare delle politiche di comunicazione di sostenibilità senza che vi siano delle basi concrete su cui poggiarla. In questo caso, le organizzazioni rischiano di depauperare il valore del proprio brand e, conseguentemente, di danneggiare la propria credibilità nei confronti degli stakeholders come colpevoli del fenomeno del greenwashing.

Le aziende sostenibili devono allineare le loro politiche di sostenibilità con quelle di comunicazione allo scopo di rendere pubblico il loro concreto impegno nel cambiamento ecologico. Una buona strategia di comunicazione della sostenibilità aiuta ad aumentare la fidelizzazione del personale, lo coinvolge in prima persona e, inoltre, è un'efficace strategia per attrarre nuovi clienti attenti a questa realtà.

3.1 Funzione della comunicazione nelle organizzazioni sostenibili

La crescente consapevolezza del ruolo cruciale delle aziende nel perseguire uno sviluppo sostenibile, ha determinato un'accelerazione dell'interesse da parte delle istituzioni e degli stakeholder verso una maggiore trasparenza degli impatti che le loro scelte e le loro operazioni generano sulla società e sull'ambiente.

La comunicazione aziendale può contribuire in diversi modi a costruire e a consolidare la reputazione di un'azienda sostenibile. Il rispetto di determinate linee guida per la formulazione dei messaggi può certamente influenzare positivamente la credibilità della reputazione dell'azienda. Questo crescente interesse ha portato a importanti sviluppi nella dottrina, nelle normative, negli standard e nelle prassi e ha contribuito a far emergere un duplice aspetto importante: da un lato, cioè, un ampliamento degli ambiti del *Financial Reporting* e l'affermazione di nuovi strumenti e metodologie di misurazione di aspetti della performance non di carattere finanziario; dall'altro l'esigenza di compatibilità e di convergenza tra i vari standard e tipi di reporting¹⁰⁹.

I principi da rispettare per la formulazione di messaggi adeguati sono: la visibilità, la distintività, l'autenticità, la coerenza e la trasparenza¹¹⁰.

- **Visibilità:** le organizzazioni con una forte reputazione investono molto nei media per rendersi visibili nell'ambiente. La visibilità aiuta a rafforzare la *corporate reputation* quando l'azienda può contare, già in partenza, sulla fiducia e su una buona stima presso gli stakeholder;

¹⁰⁹ P. RICCI, B. SIBIONI M.T. NARDO, *La rendicontazione di sostenibilità: evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende no profit*, Università degli Studi di Torino, 2014, fonte: <https://www.odcec.torino.it/public/convegni/Presentazione%20Ricci%20Rendicontazione%20Torino%2030%20Aprile%202014.pdf>.

¹¹⁰ C.J. FOMBRUN, *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, 2004, in *Academy of management Journal*.

- Distintività: dipende dalla capacità da parte dell'azienda di occupare una posizione unica e differenziata sia sul mercato, sia nella percezione degli stakeholder.

La distintività può essere conseguita focalizzando risorse, capacità e attività di comunicazione attorno ai temi core aziendali, che possono riguardare i benefici offerti oppure degli aspetti aziendali caratteristici in grado di suscitare delle reazioni cognitive nei soggetti che vi entrano a contatto. La sostenibilità è un tema distintivo per le organizzazioni.

- Autenticità. Si definisce autentica una comunicazione veritiera e affidabile. Le affermazioni e gli impegni assunti dall'azienda devono essere poi seguiti da quei comportamenti e da azioni in grado di confermare quanto dichiarato. Anche questo tema è essenziale per la costituzione di una positiva reputazione aziendale;
- Coerenza: è il principio strettamente collegato con quello dell'autenticità. La coerenza si manifesta quando un'impresa, successivamente agli obblighi assunti, fa seguire dei fatti concreti in linea con gli obblighi stessi;
- Trasparenza: principio secondo cui l'azienda si impegna a comunicare in maniera aperta con i destinatari facendo capire loro dettagliatamente quali siano le proprie idee, le condotte e i punti di vista su determinati argomenti. Un'organizzazione trasparente è, allo stesso tempo, un'organizzazione credibile per gli stakeholder.

Tutti i principi esplicitati sono congiuntamente rivolti al raggiungimento dell'obiettivo di accrescimento del capitale reputazionale delle aziende.

La comunicazione della sostenibilità è differente per alcune caratteristiche dalla canonica comunicazione commerciale. La prima grande differenza che intercorre tra le due riguarda gli obiettivi: la comunicazione commerciale ha lo scopo di

favorire lo scambio economico convincendo – e a volte illudendo – il consumatore sulla qualità del proprio prodotto rispetto a quello dei concorrenti.

La comunicazione della sostenibilità, invece, si pone l'obiettivo di informare, di rendere noto l'impegno da parte dell'impresa stessa in ambito green ai consumatori attuali e potenziali. Da l'altro lato, questo tipo di comunicazione deve essere in grado di sviluppare una nuova cultura o rimodellare quella già esistente, di promuovere lo sviluppo di un nuovo modello di consumo e di stile di vita che fanno dell'ambiente e della socialità dei driver di scelta prioritari¹¹¹.

Un aspetto differenziale molto importante è da individuare nel fatto che la comunicazione di nostro interesse sia un'attività terminale, cioè un'attività che deve essere basata su una profonda revisione dei processi e dei prodotti e che, quindi, può essere fatta solamente al termine di questo percorso. Essa, perciò, deve basarsi su dati chiari, misurabili, confrontabili, veritieri e certificati.

La sostenibilità comunicata correttamente può contribuire alla creazione di un brand credibile, forte e accettato dal mercato. La difficoltà risiede proprio nella maggiore o minore abilità di riuscire a tradurre il percorso, che l'azienda ha progettato, in azione concreta; di riuscire a rendere comprensibili i dati e i contenuti a un target molto disomogeneo e non specializzato¹¹².

Una comunicazione di questo tipo deve puntare a evidenziare un nuovo approccio da parte delle aziende che puntano a sviluppare un business mantenendo un equilibrio con tutto l'ecosistema che la circonda. Tale ecosistema non è costituito solo dall'ambiente, ma, in senso più ampio, dal contesto naturale, sociale, politico ed economico nel quale le aziende stesse sono immerse.

¹¹¹ J. GRANT, *Green Marketing, il manifesto*, 2007, Milano, Francesco Brioschi Editore.

¹¹² F. ROSSI, *Marketing e comunicazione della sostenibilità. Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business*, 2017, <https://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-202-4/978-88-6969-202-4-ch-09.pdf>.

A fronte di questa evoluzione, la comunicazione ambientale deve lavorare per la costruzione di un nuovo immaginario, di un innovativo sistema di valori condiviso che accordi la sua centralità all'ambiente, alla socialità e all'etica¹¹³.

Non esistono scorciatoie; è necessario creare coinvolgimento e una spinta condivisa. In questo caso, nella collocazione temporale contemporanea, i social media e il mondo digitale possono e devono giocare un ruolo chiave come fonte conoscitiva.

La comunicazione si gioca principalmente sui contenuti e sulla capacità di comprendere e mettere insieme aspetti diversi e di natura eterogenea, traducendoli in argomentazioni che colgano l'interesse dei diversi destinatari.

È possibile differenziare le funzioni della comunicazione in base a due variabili principali: la natura del destinatario e il rafforzamento della reputazione aziendale.

Sulla base dei destinatari è possibile distinguere la comunicazione interna – quella che coinvolge gli stakeholder interni – che ha lo scopo di diffondere informazioni veritiere e in maniera tempestiva tra dipendenti e manager per assicurare un coinvolgimento degli stessi e rafforzare il senso di appartenenza. In sostanza, l'obiettivo è quello di rendere partecipi i dipendenti sulle politiche e sulle strategie messe in campo dall'azienda in cui operano.

La comunicazione esterna – quella che, invece, interessa i partner di filiera – è utile per favorire la diffusione e la condivisione dei progetti e delle esperienze allo scopo di creare relazioni durature in un'ottica di co-progettazione e co-produzione.

Per quanto concerne, invece, il rafforzamento della reputazione aziendale, facciamo riferimento all'allineamento tra gli impegni assunti nei confronti degli stakeholder facendo attenzione ad evitare un discostamento tra le aspettative e l'effettiva realizzazione degli impegni assunti così da non andare in contro ad un

¹¹³ E. BALZARETTI; B. GARGIULO, *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive*, Milano, Franco Angeli, 2009.

rischio reputazionale e alle successive conseguenze. Analogamente, un'ulteriore funzione consiste nel contribuire alla creazione di un capitale reputazionale, attorno all'immagine aziendale, dovuto alla presentazione dei risultati conseguiti in ottica sostenibile attraverso la rendicontazione. Grazie all'attività di rendicontazione, i risultati conseguiti vengono portati a conoscenza dei diversi soggetti interessati e conseguentemente creare valore per l'azienda.

La rendicontazione della responsabilità sociale d'impresa diviene, perciò, il principale strumento di comunicazione per esprimere il contributo di un'impresa alla comunità e all'ambiente¹¹⁴.

3.2 I criteri di rendicontazione: Global Reporting Initiative (GRI) e Il Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS)

Le informazioni di carattere non finanziario devono rispettare degli standard di rendicontazione per garantire la loro massima credibilità e comparabilità.

Il più diffuso tra questi standard è il *Global Reporting Initiative*. Esso nasce tra il 1997 e gli anni 2000 e fornisce i principi e i criteri internazionali sulla sostenibilità ambientale, economica e sociale d'impresa. È, inoltre, un modello di generale applicazione, adatto alle più disparate tipologie di organizzazione e volge a garantire la maggiore trasparenza possibile delle attività svolte e dà la possibilità di evidenziare i rischi e le opportunità connesse allo sviluppo sostenibile.

La sua istituzione deriva dall'impossibilità di associare caratteri numerico-quantitativi – che solitamente sono presenti nei vari documenti del bilancio di esercizio, e cioè: stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario – ad aspetti culturali, sociali o ambientali che prediligono un'analisi qualitativa.

¹¹⁴ W. D'AVANZO, *Il bilancio ambientale nella rendicontazione sociale. Diritto e giurisprudenza agraria, alimentare e dell'ambiente*, 2020, pp. 1-9.

Questi standard creano un linguaggio comune della sostenibilità per organizzazioni e stakeholder attraverso cui comunicare e comprendere gli impatti economici, ambientali e sociali e sono pensati per migliorare la qualità, la comparabilità delle informazioni sugli impatti e, soprattutto, per consentire una maggiore trasparenza e responsabilizzazione da parte delle imprese.

Gli standard GRI si traducono in una serie di indicatori specifici relativi ognuno ad una determinata area di competenza e sono di nostro particolare interesse in questo elaborato gli indicatori relativi all’impatto delle aziende nelle tre dimensioni della sostenibilità.

L’ultima versione degli standard GRI (GRI G4 Guidelines) è stata presentata nel 2016 ed è il risultato di un lungo processo di aggiornamento delle vecchie linee guida che ha condotto alla redazione dei cosiddetti “GRI Sustainability Reporting Standards” che dal luglio 2018 hanno ufficialmente sostituito le precedenti linee guida (GRI G3).

Gli standard GRI, nello specifico, si dividono in quattro serie di cui una per gli standard universali e le altre tre indirizzate a standard specifici per le tre dimensioni della sostenibilità (Economic, Environmental, Social). La prima serie, quella degli standard universali, include: GRI 101, GRI 102 e GRI 103¹¹⁵. Gli standard relativi alla sostenibilità, invece, sono GRI 200, GRI 300 e GRI 400.

- GRI 200 – Economia: riguarda i risultati economici, i rapporti con i fornitori, il rispetto dei principi della libera concorrenza dell’anticorruzione e della regolarità fiscale e contributiva;
- GRI 300 – Ambiente: accentra l’attenzione verso l’uso delle risorse energetiche e ambientali, verso il rispetto della biodiversità, della valutazione delle emissioni inquinanti e dell’compliance ambientale;

¹¹⁵ Dal 2023 diventeranno standard GRI 1, GRI 2 e GRI 3.

- GRI 400 – Sociale: sono indirizzati alla valutazione delle politiche di promozione dell'occupazione, alle condizioni di lavoro, di salute e di sicurezza dei lavoratori, al rispetto della privacy e alle relazioni con la comunità locale¹¹⁶.

Figura 10: Standard GRI



Fonte: <https://www.sustainability-reports.com/global-reporting-initiative-switch-from-gri-g4-to-standards-due/>

Ad oggi, in Italia, la rendicontazione sugli aspetti economici, ambientali e sociali non rappresenta più soltanto un'operazione volontaria ma, come stabilito dal D.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, che recepisce la Direttiva Europea 2014/95/UE, a partire dal 1° gennaio 2017 tutti gli enti di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti sono tenuti per legge alla redazione della dichiarazione non finanziaria.

¹¹⁶ <https://www.greenmarketingitalia.com/standard-gri/>.

Le aziende, le organizzazioni o gli enti, in base ai propri interessi, scelgono gli standard attraverso i quali valutare le proprie performance di sostenibilità.

Il secondo modello, chiamato GBS, nasce nel 1998 dalla riunione del *Gruppo di Studio per la situazione dei principi di redazione del Bilancio Sociale*, da cui prende il nome. Formato da 32 partecipanti in rappresentanza di 13 Università italiane, degli Ordini professionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri e di alcune delle principali società di revisione e di altri Enti. Nell'ottobre del 2001 avvenne ufficialmente la costituzione sotto il nome di *Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale*. Nei primi anni questo gruppo ha svolto un'intensa attività di ricerca che si è conclusa con la definizione dei Principi di Redazione del Bilancio Sociale.

Nel 2013 il GBS ha prodotto un nuovo modello di rendicontazione che illustra i principi e le indicazioni procedurali ritenuti essenziali per la redazione del Bilancio Sociale. Tali principi e indicazioni sono stati in parte desunti dall'esperienza e dalla dottrina; in parte, sono stati messi a punto dal confronto con i modelli di accountability accreditati a livello internazionale.

L'assunto di partenza risiede nella necessità di individuare criteri che diano uniformità al Bilancio Sociale. Non si tratta solo di rendere comparabili i bilanci riferiti a periodi differenti e a aziende diverse, ma di garantire attendibilità, trasparenza, neutralità, coerenza e pubblicità, per consentire a chi legge di comprenderli e di maturare giudizi effettivamente fondati.

3.3 Bilancio sociale e ambientale

Un primo strumento di rendicontazione non finanziaria molto utilizzato dalle imprese e anche dalle amministrazioni pubbliche è il bilancio sociale. È un documento extra-contabile di rendicontazione, di gestione e di controllo per le aziende che intendono adottare un comportamento socialmente responsabile. Il bilancio sociale racchiude l'insieme di tutte le attività volte ad esaudire le aspettative degli stakeholder, in ottemperanza al loro diritto di conoscere gli effetti dell'attività aziendale e l'effettivo utilizzo fatto delle risorse e del valore generato attraverso l'attività posta in essere¹¹⁷. L'attenzione è, dunque, posta sulla comunicazione verso i propri stakeholder, intesi sia come consumatori sia come comunità locali vicine all'impresa o influenzate dallo svolgimento delle sue attività. Il bilancio sociale adotta come framework di riferimento lo standard GBS.

Sicuramente una nota a favore di questo tipo di bilancio è la sua struttura, omologa per chiunque utilizzi lo standard GBS. Il Gruppo, infatti, propone l'impiego di un report standardizzato che consente agli stakeholder di riuscire a confrontare i risultati di aziende diverse tra loro, agevolandone l'analisi comparata.

Esso è un documento autonomo rispetto al bilancio di esercizio ed è in grado di esprimere pienamente l'impatto complessivo dell'attività aziendale sulla società senza essere supportato da altri documenti. Esso può costituire un documento a sé oppure confluire in una sezione della Relazione sulla Gestione.; resta, in ogni caso, di fondamentale importanza la sinergia con gli altri documenti contabili aziendali.

Il bilancio sociale si definisce come un sistema di rendicontazione volontario – ma in ogni caso fortemente raccomandato – indirizzato a tutte quelle aziende non appartenenti al terzo settore. È, invece, obbligatorio per tutte le imprese sociali, per

117

https://scienze politiche.unical.it/bacheca/archivio/materiale/1664/PMP_2018/Bilancio_Sociale_Capitale_intellettuale.pdf.

le cooperative sociali e per gli altri enti del terzo settore che superano un milione di euro di ricavi, rendite, proventi o entrate. Esso deve essere redatto periodicamente – di solito alla fine di ogni esercizio in concomitanza del bilancio di esercizio – e costituisce un documento consuntivo, essendo un rendiconto dei risultati raggiunti nell'esercizio, da confrontare con quelli dell'esercizio precedente e con gli obiettivi stabiliti¹¹⁸. Le informazioni in esso contenute, pertanto, devono presentare un forte legame con fonti certe, verificabili e con procedure definite, per evitare il rischio che le informazioni prodotte appaiano mere dichiarazioni d'intento.

Il bilancio sociale si configura, quindi, come un report di formato universale in cui l'azienda rende pubblico e divulga l'insieme delle strategie e delle politiche adottate, in base a una prospettiva multi-stakeholder.

Tale documento si compone di cinque parti fondamentali che sono:

1. *L'identità aziendale* e il contesto socio-ambientale nel quale l'azienda è inserita;
2. *Riclassificazione dei dati contabili e determinazione del valore aggiunto*: principale punto di relazione con il bilancio di esercizio e rende noto il risultato che l'attività aziendale ha prodotto sugli stakeholder che prendono parte alla produzione della ricchezza aziendale e che partecipano alla sua distribuzione;
3. *Relazione socio-ambientale*: risultati conseguiti in relazione agli impegni assunti, ai programmi realizzati e dagli effetti prodotti nei confronti dei singoli stakeholder;
4. *Sezioni integrative*: questa sezione contiene i giudizi e le opinioni degli stakeholder. Il coinvolgimento di questi soggetti nella redazione di questo documento è uno dei punti qualificanti il bilancio sociale anche

¹¹⁸ Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Il Bilancio Sociale GBS 2013*, Giuffrè Editore, 2013, pp. 8-13. Fonte: file:///C:/Users/Utente/Downloads/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale%20.pdf.

come documenti di dialogo. Questa sezione verrà presa in considerazione per la redazione del bilancio sociale per l'anno successivo al fine di aumentarne la completezza e la trasparenza;

5. *Appendice* contenente le informazioni riguardanti la determinazione del Valore Aggiunto.¹¹⁹

3.3.1 Obiettivi del Bilancio Sociale

Come già specificato nel paragrafo precedente, gli obiettivi preposti alla compilazione del Bilancio Sociale sono molteplici e sono soprattutto di natura informativa.

Di seguito i principali obiettivi a cui tale documento è preposto a conseguire:

- Fornire agli stakeholder un quadro complessivo sulle performance dell'azienda;
- Fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività aziendale anche sotto il profilo sociale, con lo scopo di migliorare le possibilità di valutazione e di scelta da parte dei vari portatori di interesse¹²⁰;

In particolare, questi obiettivi mostrano nello specifico una grossa attenzione nei confronti degli stakeholder ma pongono, anche, l'accento sull'identità aziendale e sul sistema di valori che essa ha assunto come riferimento. Fornire indicazioni sulle interazioni fra azienda e l'ambiente in cui essa opera, esplicitare l'impegno da parte dell'azienda nel relazionare le aspettative degli stakeholder con gli impegni assunti

¹¹⁹https://scienze politiche.unical.it/bacheca/archivio/materiale/1664/PMP_2018/Bilancio_Sociale_Capitale_intellettuale.pdf, p.10. Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf.

¹²⁰ Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *“Il Bilancio Sociale GBS 2013*, op cit. p. 83, pp. 13-19.

nei loro confronti ed infine, rappresentare il Valore Aggiunto creato durante l'esercizio e come esso viene ripartito.

In sostanza, si può affermare che lo scopo principale di questo documento è la gestione degli stakeholder e la comunicazione verso di essi.¹²¹

3.4 Dichiarazione non finanziaria

L'evoluzione delle esigenze informative degli stakeholder ha denotato nel corso degli ultimi anni una crescente attenzione alle tematiche non finanziarie e, con spiccata attenzione, ai temi ambientali, sociali e di governance. Al fine di effettuare una valutazione complessiva della società e delle sue performance, basata non solo sui tradizionali indicatori finanziari ma anche sulla base del posizionamento della società rispetto alle tematiche ESG e sulla gestione dei relativi rischi e opportunità, gli stakeholder hanno bisogno di poter analizzare un documento che raccolga in sé questi dati: la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF).

La DNF si può trovare sotto diverse forme: può essere integrata all'interno del bilancio di esercizio, o allo stesso modo e con lo stesso scopo, essere pubblicata separatamente come un documento autonomo.

Oggi in Italia la rendicontazione sugli aspetti economici, ambientali e sociali non rappresenta più soltanto un'operazione volontaria ma secondo l'art. 2 del D.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254¹²², che recepisce la Direttiva Europea 2014/95/UE, a partire dal 1° gennaio 2017, tutti gli enti di interesse pubblico e le aziende quotate con

¹²¹ N. CASALE, *Il bilancio di sostenibilità e le varie metodologie di rendicontazione. I punti salienti del GRI (Global Reporting Initiative)*, 2014, pp. 4-14. Fonte: https://www.odcec.roma.it/images/file/ODCEC_SEZIONE_DOCUMENTI/SOCIETA_ED_ENTI/EntiNoProfit_EntiPubblici/FPC/2015/N_%20Casale%20-%20II%20bilancio%20di%20sostenibilit%C3%A0.pdf.

¹²² <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/dichiarazione-non-finanziaria-cose-chi-deve-realizzarla-e-perche-e-importante/>.

almeno 500 dipendenti sono tenuti per legge alla redazione della dichiarazione non finanziaria¹²³. Secondo la legge, la Dichiarazione Non Finanziaria deve contenere diversi ambiti:

1. Ambientale: riguarda un'analisi dell'utilizzo delle risorse energetiche rinnovabili e non e delle emissioni di gas serra;
2. Sociale: il modo in cui le aziende si comportano in materia di salute e sicurezza o anche di sviluppo sociale;
3. Gestione del personale: attività di contrasto allo sfruttamento minorile o attività volte al miglioramento dell'ambiente lavorativo;
4. Diritti umani: attenzione posta dall'azienda in contrasto alla violazione dei diritti umani e discriminazioni;
5. Anticorruzione: impegno contro la corruzione commessa da e nei confronti dell'azienda.

Tale normativa ha contraddistinto il passaggio da una rendicontazione volontaria a una rendicontazione obbligatoria, sottoposta a giudizio di conformità da parte della Consob¹²⁴, nonché passibile di vigilanza ed eventuali sanzioni.

Alla Consob spetta il compito di stabilire le modalità di pubblicazione, i termini e le modalità di trasmissione ed inoltre, ha anche il compito di controllare e supervisionare i contenuti di tale documento. A prescindere dalla modalità comunicativa, tale Dichiarazione è soggetta, comunque, a revisione legale ai fini dell'attestazione di conformità delle informazioni fornite rispetto alle previsioni del Decreto e ai principi, alle metodologie e alle modalità di rendicontazione in vigore.

¹²³ <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/dichiarazione-non-finanziaria-cose-chi-deve-realizzarla-e-perche-e-importante/>.

¹²⁴ Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.

Nel caso di mancata stesura della dichiarazione oppure di non conformità al Decreto 254/2016, le aziende sono sottoposte a rischio di pesanti sanzioni che possono andare dai 20 ai 150 mila euro in base al tipo di omissione¹²⁵.

Il Decreto lascia libertà alle imprese di scegliere lo standard di rendicontazione da adottare, individuando le metodologie di calcolo e i KPI¹²⁶ più significativi e maggiormente descrittivi delle attività dell'impresa rispetto agli specifici temi di rendicontazione.

Tra gli standard maggiormente diffusi a livello internazionale troviamo il Global Reporting Initiative¹²⁷ (GRI); tuttavia, il Decreto consente anche l'utilizzo da parte delle aziende di metodi di rendicontazione autonomi ma corredati con una – *chiara ed articolata descrizione della stessa e delle motivazioni per la sua adozione* -¹²⁸.

L'impresa ormai è da considerarsi parte integrante di un'eco-sistema molto più ampio, nel quale è fondamentale instaurare un dialogo aperto e duraturo con tutte le parti interessate come organizzazioni internazionali, consumatori e più in generale tutti gli stakeholder. Per questo molte imprese hanno iniziato ad integrare nella loro strategia aziendale programmi di social responsibility.

La rendicontazione della responsabilità sociale d'impresa diviene lo strumento principale di comunicazione e utilizzato per esprimere il proprio contributo nella società e all'ambiente¹²⁹.

Quest'ultimo è il documento che le società redigono per fornire informazioni circa le ricadute dell'attività aziendale in termini di sostenibilità agli azionisti, ai consumatori, ai dipendenti e ai partner commerciali. L'obbligatorietà della

¹²⁵ <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/dichiarazione-non-finanziaria-cose-chi-deve-realizzarla-e-perche-e-importante/>.

¹²⁶ Key Performance Indicator, sono degli indicatori che dimostrano l'efficacia con cui un'azienda sta raggiungendo i propri obiettivi prestabiliti.

¹²⁷ Argomento trattato nel paragrafo 3.2.

¹²⁸ Articolo 3, comma 4 del Decreto 254/2016.

¹²⁹ W. D'AVANZO, *Il bilancio ambientale nella rendicontazione sociale. Diritto e giurisprudenza agraria, alimentare e dell'ambiente*, op. cit. p. 78.

rendicontazione di carattere non finanziario ha, da un lato, esteso la platea dei soggetti interessati dalla redazione di tale informativa, dall'altro ha posto in risalto l'importanza delle tematiche di natura non finanziaria, anche ai fini della valutazione aziendale, dando maggior rilievo agli stakeholder piuttosto che solo agli shareholder di un'impresa.

La DNF produce, a grandi linee, di una fotografia della cosiddetta *corporate social responsibility*; pertanto, essa non include solamente le informazioni riguardanti il modello organizzativo e le performance socio-ambientali, ma pone l'obbligo di mettere in luce i principali rischi e relative politiche adottate dall'impresa in campo ambientale, sociale, del personale, riguardanti la sicurezza e la salute dei lavoratori, del rispetto dei diritti umani, la lotta alla corruzione senza tralasciare nei rapporti commerciali di filiera e subfornitura.

Come riportato all'inizio del paragrafo, la DNF è obbligatoria solamente per gli enti di interesse pubblico e per quelle aziende quotate con almeno 500 dipendenti. Per le PMI non quotate o per le microimprese essa non è obbligatoria ma queste possono, comunque, redigere un report di sostenibilità allo scopo di migliorare la trasparenza del proprio operato.

Le ragioni dell'esclusione delle piccole e medie imprese, deriva dal fatto che esse hanno – o, meglio, dovrebbero avere – delle relazioni più dirette e solide con i proprio stakeholder e ciò riduce significativamente il rischio di distorsione delle informazioni¹³⁰.

Anche le piccole imprese hanno compreso quanto sia importante la sostenibilità del business e sempre più numerose sono quelle che optano per la pubblicazione del proprio bilancio di sostenibilità pur non essendo obbligate a farlo.

¹³⁰ E. BELLISARIO, *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure: il D.lgs. n. 254/16 di attuazione della Dir. 2014/95/UE*, 2017, in *Nuove Leggi Civili Commentate*, pp. 1-19.

Infatti, la DNF è un efficace strumento di marketing e comunicazione particolarmente efficace in quanto contribuisce a migliorare l'immagine aziendale e la reputazione che il brand trasmette e si radica nelle aspettative dei consumatori. Un'azienda che rendiconta con chiarezza i temi ESG risulta più apprezzata dagli utenti finali e dagli investitori.

Alla CONSOB¹³¹ è stato affidato il compito di stabilire le modalità di pubblicazione, i termini e le modalità di trasmissione. Inoltre, ha anche il compito di controllare e supervisionare i contenuti di tale documento. Dal 2019, con l'entrata in vigore della nuova Legge di Bilancio, nella DNF si deve aggiungere oltre ai principali aspetti della sostenibilità (CSR e fattori ESG) ed ai principali rischi, le modalità di gestione degli stessi¹³².

Il 16 dicembre 2022 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE il testo della direttiva 2022/2464 sulla Corporate Sustainability Reporting (CSRD) che apporta rilevanti modifiche¹³³. Queste modifiche riguardano la sostituzione del termine *Dichiarazione di carattere Non Finanziario (DNF)*, usato fino a quel momento, con quello di *Informazioni sulla sostenibilità*. Il cambiamento è dovuto al fatto che le informazioni sulla sostenibilità non possono essere più qualificabili come non di carattere finanziario perché si è scoperto che esse hanno un chiaro impatto sul piano finanziario dell'azienda¹³⁴.

La nuova Direttiva elimina la possibilità da parte delle aziende di pubblicare questo documento separatamente alla Relazione sulla Gestione; essa diventa, così, parte integrante della relazione finanziaria annuale.

¹³¹ Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.

¹³² F. PERRINI, *La dichiarazione non finanziaria: obbligo o opportunità per la nuova rotta della sostenibilità?*, Telos, in *Article in academic journal*, ODCEC Roma, 2019, Roma, pp. 76-89.

¹³³ <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/dichiarazione-non-finanziaria-cose-chi-deve-realizzarla-e-perche-e-importante/>, rif. Cit. p. 13.

¹³⁴ <https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/direttiva-20222464-rendicontazione-sostenibilita-diventa-parte-integrante-relazione-finanziaria-annuale-AEIKjZRC>.

Un'importante novità riguarda l'ampliamento della platea delle imprese soggette all'obbligatorietà di rendicontazione della sostenibilità. Oltre alle società soggette già alla precedente normativa, si aggiungono le imprese di grandi dimensioni non quotate e tutte quelle società quotate, ad eccezione delle microimprese, per le quali resta una cosa volontaria¹³⁵.

Tra le principali tematiche incluse nella rendicontazione, tra le altre, troviamo una descrizione:

- Del business plan e della strategia;
- Del transition plan¹³⁶;
- Del ruolo, conoscenze e capacità del consiglio di amministrazione, del management e degli organi di controllo in merito ai fattori ESG;
- Dei principali impatti negativi legati all'impresa e alla sua catena di valore e le azioni per contrastarli;
- Dei processi di due diligence sui rischi relativi ai fattori ESG posti in essere dall'azienda.

Infine, le nuove norme introdotte dalla CSRD hanno un'applicazione temporale progressiva, in particolare esse saranno applicabili a partire dai bilanci relativi agli esercizi:

- 2024 per le società già soggette ad obbligo;
- 2025 per le società di grandi dimensioni incluse con questa Direttiva;
- 2026 per le PMI quotate;
- 2028 per le filiali di imprese extra-UE.

Gli Stati membri sono obbligati a recepire la Direttiva entro il 6 luglio 2024. Pertanto, il passaggio dalle pratiche volontarie agli standard vincolanti nell'ambito dell'informativa di carattere finanziario ha riconosciuto un ruolo sempre più

¹³⁵ F. PERRINI, *La dichiarazione non finanziaria: obbligo o opportunità per la nuova rotta della sostenibilità?*, op. cit. p. 89, pp. 85-89.

¹³⁶ Si tratta di descrivere gli obiettivi di sostenibilità e del progresso nel loro raggiungimento.

centrale e fondamentale che questo genere di contenuti riveste nella rappresentazione del valore di un'impresa¹³⁷.

3.5 Report o Bilancio integrato

Un altro documento – decantato per la sua innovatività – per rappresentare, far conoscere ed esaminare il complesso processo di creazione del valore sia nel breve che nel lungo termine da parte di un'azienda ai soggetti interessati, è il “bilancio integrato”.

Il vantaggio del bilancio integrato risiede nella soddisfazione più esauriente possibile della richiesta di informazioni proveniente dal mercato e dagli stakeholder. Esso rappresenta, infatti, uno strumento trasparente e completo di tutti i dati che permettono di stimare il reale valore dell'azienda e la sua capacità di crearne nei propri portatori di interesse.

Lo scopo del report integrato, quindi, è quello di integrare nella rendicontazione di sostenibilità le informazioni di natura finanziaria e quelle non finanziarie. Il suo valore aggiunto sta nel fatto che al suo interno – racchiuse in un unico documento – vengono accorpate tutte le informazioni che prima erano divise per tipologia di report distinti e autonomi. Questo, tuttavia, non vuol dire che il report integrato è il semplice risultato di un mero accorpamento dei diversi documenti e delle diverse informazioni in loro disseminate.

Il nome stesso, “Report Integrato”, lascia intuire che l'intenzione sia quella di creare un documento che *integri* le informazioni finanziarie e quelle di altra natura, così da offrire agli stakeholder interessanti un quadro completo ed esaustivo delle attività e degli impatti di quella determinata azienda.

¹³⁷ F. PERRINI, *La dichiarazione non finanziaria: obbligo o opportunità per la nuova rotta della sostenibilità?*, op. cit. p. 89.

Il Report Integrato utilizza principalmente due standard di sustainability reporting: l'Integrated Reporting Framework, emanato dall'International Integrated Reporting Council¹³⁸, e le Sustainability Reporting Guidelines della Global Reporting Initiative (GRI).

Questo documento si basa sull'analisi di sei tipi di capitali: relazionale e sociale, organizzativo, umano, naturale, materiale e finanziario, esso mette in relazione diretta il modello di gestione con gli output e gli outcome permettendo una visione strategica sostenibile integrata a tutti i livelli dell'organizzazione¹³⁹.

Il reporting integrato mira a:

- Migliorare la qualità delle informazioni a disposizione dei fornitori di capitale finanziario per consentire un'allocazione più efficiente e produttiva del capitale;
- Promuovere un approccio più efficiente al reporting aziendale che apprenda da diversi filoni di reporting e comunichi l'intera gamma di fattori che influiscono materialmente sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo;
- Rafforzare la responsabilità e la gestione dei diversi tipi di capitali;
- Sostenere la logica integrata di tale documento, il processo decisionale e le azioni focalizzate sulla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.

¹³⁸ IIRC.

¹³⁹ <https://www.saracironegroup.com/rendicontazione-non-finanziaria-e-report-integrato/>.

CAPITOLO IV: Dal green marketing al greenwashing: strategie di “comunicazione verde”

4.1 Green Marketing

Il ruolo del marketing nello sviluppo dell'eco-sostenibilità nelle imprese è particolarmente rilevante. Da un lato, possiamo cogliere alcuni elementi che associano al marketing una funzione di stimolazione al consumo che sembra essere in contrasto con il sostrato etico su cui si costruisce il concetto di sostenibilità.

Il termine Green Marketing fu utilizzato per la prima volta nel 1975 dall'American Marketing Association (AMA) durante un seminario di marketing e venne definito come un processo di commercializzazione e produzione di prodotti che si presumono essere sicuri per l'ambiente.

Con la dicitura *Green Marketing* si fa riferimento a un certo tipo di approccio al mercato orientato a soddisfare le esigenze dei consumatori attraverso la realizzazione di offerte eco-compatibili. Si mira, inoltre, a creare un'immagine e una reputazione positiva sia dei prodotti e servizi, sia delle imprese affinché siano orientate al rispetto dell'ambiente.

Ad oggi non abbiamo una definizione di *Green Marketing* che sia ritenuta esatta ed efficace ma si considera come la più chiara e la più rappresentativa quella fornita da Ken Peattie nel 1995¹⁴⁰; qui egli definisce il green marketing come «il processo di gestione olistico responsabile di identificare, anticipare e soddisfare le esigenze dei clienti e delle società, in modo redditizio e sostenibile»¹⁴¹.

¹⁴⁰ K. PEATTIE, *Green Marketing The Grumpy Morning*, Wayland, Inghilterra, 1995.

¹⁴¹ R. GORDON, M. CARRIGAN, G. HASTINGS, *A framework for sustainable marketing*, in *Marketing Theory*, 2011, pp. 143-163.

Le imprese sono incentivate ad adottare politiche di marketing verde non solamente allo scopo di ottenere un vantaggio concorrenziale sui concorrenti, ma anche perché sono spinte da pressioni esterne come, ad esempio, quelle governative. Le autorità locali, infatti, stanno elaborando delle legislazioni sempre più rigorose per cercare di proteggere i consumatori; tra queste la riduzione dell'uso di materie prime dannose per l'ambiente e la diminuzione della produzione e del consumo di beni nocivi.

Queste regolamentazioni hanno delle importanti implicazioni anche sul green marketing in quanto rappresentano uno strumento vitale per le imprese, specialmente nel caso in cui ci sia una forte pressione competitiva. Ciò può avere l'effetto di spingere un intero settore a modificare o, addirittura ridurre, il proprio comportamento dannoso nei confronti dell'ambiente¹⁴². Per le imprese, al giorno d'oggi, assumersi responsabilità sociali ed ambientali è motivo di sopravvivenza; per questo motivo vengono indotte ad assumere sempre in maniera crescente pratiche di CSR. Integrare all'interno della propria filosofia aziendale le questioni sociali e ambientali può essere sfruttato come strumento di marketing e, in particolare, di green marketing. Questi comportamenti non vengono implementati con l'unico scopo di accrescere ed abbellire la propria immagine, ma anche per migliorare le proprie performance di costo e di profitto: la minimizzazione degli sprechi permette di rivedere il processo produttivo in un'ottica di riduzione del costo di produzione, ma anche del costo delle materie prime.

Il tutto – oltre ad avere un minore impatto sull'ambiente – contribuirà anche a raggiungere un maggior efficientamento del processo stesso dovuto alla riduzione dei costi diretti e indiretti¹⁴³.

¹⁴² B. CHAUDHARY, S. TRIPATHI, N. MONGA, *Green marketing and CSR*, in *International Journal of Research in Finance & Marketing*, 2011.

¹⁴³ K. CHAUHAN, *Green Marketing as a Business Strategy: An Exploratory Study*, in *FIIB Business Review*, vol. 1, 2012.

Quanto appena detto rientra in una dei tre pilastri che compongono il green marketing: quello strategico. L'orientamento strategico, infatti, presuppone l'inserimento di azioni sostenibili, come l'eco-design, la logistica verde o l'eco-packaging, all'interno della strategia di business dell'azienda per rispondere alle nuove esigenze di acquisto dei consumatori. Gli altri due pilastri sono: quello operativo e quello tattico.

Con green marketing operativo, facciamo riferimento a tutte quelle operazioni, svolte nel breve e medio periodo, che hanno lo scopo di generare profitti mantenendo l'attenzione sul cliente target e contemporaneamente sul rispetto dei valori sociali e ambientali¹⁴⁴.

L'orientamento tattico del green marketing, invece, affronta le tradizionali leve di marketing mix sotto un'ottica verde. Le leve del marketing mix sono state diffuse per la prima volta da J. McCarthy nel suo libro *Basic Marketing: A Managerial Approach* del 1960, successivamente approfondite da P. Kotler in *Marketing Management* del 1967, anche conosciute sotto l'appellativo di "le quattro P", sono: Product, Price, Place e Promotion. Queste, declinate nell'ambito green, permettono all'impresa di aumentare le vendite, rafforzare il proprio posizionamento accrescendo il valore del brand e, allo stesso tempo, aiutano a ridurre il proprio impatto ambientale.

In questo contesto la variabile prezzo è molto importante perché riesce a trasmettere la qualità e le performance di un prodotto o di un servizio; per questo motivo, solitamente, esso è più elevato rispetto a quello dei prodotti tradizionali e la motivazione risiede proprio nel fatto che le imprese devono sostenere degli ingenti investimenti iniziali per cercare di rendere la produzione e il contesto aziendale ecologico e sostenibile. È di fondamentale importanza che il differenziale

¹⁴⁴ N. VILKAITE-VAITONE, I. SKACKAUSKIENE, *Green marketing orientation: evolution, conceptualization a potential benefits*, in De Gruyter, 2019, pp. 53-62.

del prezzo dei prodotti venga giustificato attraverso un'attenta comunicazione mirata che riesca a spiegare e a far comprendere al consumatore come gli aspetti green di quel prodotto ne costituiscono il suo valore aggiunto e anche dell'ambiente in generale.

Proprio per questo motivo la strategia di promozione è una delle più importanti o quella che ne determinerà il successo in una strategia di marketing verde. Tale comunicazione dovrà essere gestita in maniera intelligente dall'impresa, perché nel caso in cui essa venga rivendicata troppo spesso, i consumatori potrebbero ignorarla o identificarla come greenwashing¹⁴⁵.

4.1.2 La matrice del green marketing

In *Green marketing. Il manifesto*¹⁴⁶, John Grant spiega che attraverso il green marketing è possibile raggiungere il successo se si rispettano due obiettivi “verdi”: cambiare ciò che le persone fanno e cambiare il modo in cui queste ultime vedono il mondo.

Questi obiettivi vengono rappresentati nella matrice del green marketing; essa rappresenta un quadro di riferimento che permette di individuare la strategia più adatta al prodotto e al messaggio che si vuole comunicare.

¹⁴⁵ M.J. POLONSKY, P.J. ROSENBERGER, *Reevaluating Green Marketing: a Strategic Approach*, in Business Horizons, 2001, pp. 21-30.

¹⁴⁶ J: GRANT, *The green marketing manifesto*, Chichester West Sussex, John Wiley & Sons Ltd., 2007, edizione italiana a cura di Antonella Carù, Francesco Brioschi Editore, 2009.

Figura 11: Matrice del green marketing

	verde A	più verde B	verdissimo C
pubblico 1 aziende e mercati	dare l'esempio comunicare il quadro generale o un'azione specifica	sviluppare il mercato educazione o emotività	creare nuovi business concept produzione sociale o profit
sociale 2 social brand e identità	avere partner credibili certificazioni qualità ambientali o ONG	creare brand tribali esclusività o inclusività	ideare "cavalli di Troia" appellarsi alla tradizione o alla moda
personale 3 prodotti e abitudini personali	sottolineare i vantaggi collaterali di lusso o economici	cambiare abitudini d'uso correggere o eliminare cattive abitudini	agire sugli stili di consumo tesaurizzare o condividere

La matrice del green marketing (J. Grant)

Fonte: <https://www.visionaria.biz/matrice-del-green-marketing/>

La fig.1 rappresenta, in uno schema visivo, la matrice del greenwashing. Sull'asse orizzontale, Grant, ha identificato tre diversi livelli di coinvolgimento nelle pratiche sostenibili:

- A. *Verde*: si tratta del primo livello di coinvolgimento il cui obiettivo è quello di stabilire nuovi standard per i prodotti, nuove politiche sostenibili e processi di responsabilità. Qui viene applicato il marketing tradizionale a prodotti e imprese che decidono di fissare nuovi standard sostenibili;
- B. *Più verde*: si tratta di condividere la responsabilità con i clienti attraverso un forte coinvolgimento del pubblico per cercare di educarlo su temi ambientali attraverso l'aiuto di social network, passaparola e la community;

C. *Verdissimo*: quest'ultimo livello di coinvolgimento va oltre il perseguimento di risultati ambientali e commerciali, si cerca di sostenere l'innovazione creando nuove abitudini, nuovi servizi e nuovi business model. Ci si concentra maggiormente sull'aspetto culturale e su come si possa far comprendere al pubblico prodotti, servizi e abitudini innovative e sostenibili, come normali e accettabili.

I diversi gradi di coinvolgimento si incrociano, poi, con le diverse dimensioni che si trovano sull'asse verticale della matrice:

1. *Pubblico*: l'azienda deve essere percepita come una fonte credibile dai consumatori;
2. *Sociale*: l'azienda attribuisce particolare attenzione alla sua identità, al brand e al significato che il pubblico attribuisce al proprio marchio;
3. *Personale*: l'azienda cerca di mostrare al cliente i vantaggi derivanti dall'acquisto dei propri prodotti volti alla soddisfazione di bisogni pratici e gusti personali.

Verranno analizzate di seguito punto per punto le varie intersezioni tra le diverse opzioni:

- A1. *Dare l'esempio*: l'impresa deve comunicare in modo chiaro i principi che l'hanno ispirata a intraprendere queste nuove operazioni;
- A2. *Avere partner credibili*: l'impresa può dimostrare il suo impegno sostenibile attraverso la propria associazione con partner credibili o acquisire certificazioni di qualità ambientale;
- A3. *Sottolineare i vantaggi collaterali*: la sostenibilità porta vantaggi all'ambiente nel quale la persona vive, ma non direttamente sul consumatore. Quindi la comunicazione dovrà riguardare quei vantaggi collaterali come, ad esempio, il risparmio monetario o il corretto stile di vita che tali prodotti incentiverebbero a svolgere.

Passando alla colonna successiva troviamo:

- B1. *Sviluppare il mercato*: abituare il consumatore alla presenza di prodotti sostenibili, indirizzando le sue abitudini di acquisto verso questa nuova categoria di prodotti;
- B2. *Creare brand tribali*: cioè, creare brand che sono associati ad un certo tipo di utilizzatore, ce ne sono di due tipo: uno associato all'esclusività e l'altro basato sull'empatia e sull'essere alla portata di tutti;
- B3. *Cambiare le abitudini d'uso*: le imprese possono essere dei grandi influenzatori se collaborando con i clienti indirizzano i loro comportamenti d'acquisto o creano nuove abitudini di consumo.

Infine, passando alla colonna *Verdissimo* avremo:

- C1. *Creare nuovi business concept*: l'obiettivo delle imprese è quello di rendere più efficienti e con un minore impatto ambientale i mercati esistenti piuttosto che crearne di nuovi;
- C2. *Ideare "cavalli di troia"*: ideare innovazioni sostenibili che verranno facilmente accettate dalla collettività perché coperte da un velo culturale;
- C3. *Agire sugli stili di consumo*: il green marketing deve offrire delle alternative sostenibili rispetto alle abitudini di consumo che non sono sostenibili, convincendo il proprio pubblico di consumatori a mettere in atto azioni che siano in grado di creare uno stile di vita più sostenibile¹⁴⁷.

4.1.3 Dal marketing tradizionale al marketing sostenibile

Le odierne sfide sociali, ambientali ed economiche hanno, in prima istanza, dimostrato l'insostenibilità dell'attuale modello di consumo e produzione il quale,

¹⁴⁷ J GRANT, *The green marketing manifesto*, op. cit. p. 4.

combinato con le strategie di marketing tradizionale, è stato considerato complice dell'iper-consumismo, dell'iperproduzione e dell'iper-commercializzazione che hanno generato scarti e inquinamento all'unico scopo di generare profitti¹⁴⁸.

John Grant, autore ed esperto mondiale di green marketing, nel suo libro *Green marketing. Il manifesto*, parla di un incontro fortunato tra ecologia e marketing che permette di concepire il marketing come strumento che può aiutare a vendere stili di vita, beni e servizi che incentivino lo sviluppo e il consumo sostenibile e ha permesso di guardare al mercato e alla società in maniera diversa.

Grant vuole superare la vecchia visione del marketing, che lui identifica come *imagewashing*, per creare un collegamento con il greenwashing, che faceva leva solamente su immagini senza sostanza per un pubblico passivo. Con le sue teorie, invece, egli ha contribuito a concepire un marketing nuovo che permette di superare la sola immagine del prodotto attraverso l'instaurazione di un dialogo attivo con il consumatore nella creazione di nuove idee e stili di vita¹⁴⁹.

Il green marketing viene definito come lo strumento di differenziazione e posizionamento sul mercato che le imprese adottano per contribuire ad uno sviluppo sostenibile e come leva competitiva rispetto ai competitor. Oltre a perseguire gli obiettivi tradizionali del marketing, il green marketing integra a quest'ultimi, obiettivi di tipo ambientale per cercare di ridurre, appunto, l'impatto dell'impresa sull'ambiente. I programmi di green marketing possono riguardare azioni mirate alle risoluzioni di particolari problematiche ambientali, che si traducono in prodotti e servizi sostenibili, ma possono essere adottati come una vera e propria filosofia imprenditoriale volti all'interesse sociale e alla tutela dell'ambiente naturale. La differenza principale con la CSR risiede nel fatto che le strategie di green marketing riguardano il breve e medio periodo e mirano al miglioramento della relazione con

¹⁴⁸ R. GORDON, M. CARRIGAN, G. HASTINGS, *A framework for sustainable marketing*, op. cit. p. 1.

¹⁴⁹ J. GRANT, *Green Marketing. Il manifesto*, op. cit. p. 4.

il cliente finale. La CSR, invece, è una logica di lungo periodo che punta a migliorare le relazioni con tutti gli stakeholder. Quando il green marketing viene concepito come una filosofia aziendale, esso avvia con la CSR, una collaborazione efficace al fine di valorizzare l'impresa e per il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità¹⁵⁰.

Lo sforzo da parte delle imprese di adottare pratiche di green marketing sarebbe vano nel caso in cui il comportamento dei consumatori non asseconderebbe questo sforzo con comportamenti più sostenibili e responsabili.

Per ottenere maggiori risultati ad impatto sociale, le imprese adottano congiuntamente politiche di green marketing con politiche di marketing sociale. esso induce dei cambiamenti direttamente nel comportamento individuale del consumatore coinvolgendolo, motivandolo e responsabilizzandolo sulle questioni sociali ed ambientali.

Gli esempi più conosciuti di marketing sociali sono ad esempio, l'iniziativa "Too Good To Go", per salvaguardare gli sprechi nel mercato agroalimentare, oppure Levi Strauss che da molti anni è impegnata nell'utilizzo di tessuti riciclati e di tecnologie più rispettose dell'ambiente.

Oltre al suo impegno nella produzione sostenibile, l'azienda *Levi's* ha lanciato una politica di marketing sociale, chiamata *Don't wash your jeans*, che sensibilizza i consumatori a lavare meno frequentemente i loro jeans. Il CEO, Chip Bergh, ha spiegato che le persone lavano i jeans più del necessario e, stimando un lavaggio a settimana, in media si consumano 3.500 litri di acqua potabile in due anni¹⁵¹.

¹⁵⁰ M.MARIANI, "Dal Green Marketing alla Csr", 2008.

¹⁵¹ A. LUTZ, "Levi's CEO explains why jeans should never go in the washing machine", 2014, fonte: <https://www.businessinsider.com/>.

4.2 Greenwashing

La nascita del termine *Greenwashing* risale al 1986 ed è stato coniato dall'ambientalista Jay Westerveld. Quest'ultimo inventò questo termine per criticare il modo in cui le catene alberghiere incoraggiavano i propri clienti al riutilizzo degli asciugamani sporchi per proteggere l'ambiente diffondendo lo slogan "salviamo l'asciugamano"¹⁵². Come lui stesso raccontò, in quel periodo gli capitò di alloggiare in uno di quegli hotel e trovò, all'interno della sua stanza, un biglietto con scritto:

Salviamo il Nostro Pianeta: Ogni giorno milioni di litri d'acqua vengono utilizzati per lavare asciugamani che sono stati utilizzati una sola volta. Siete voi a scegliere: Un asciugamano sullo stendino significa, lo userò ancora. Un asciugamano sul pavimento significa, Per favore sostituitelo. Grazie per aiutarci a conservare le risorse vitali della Terra.

L'unico scopo dell'hotel era quello di minimizzare i costi e migliorare i propri margini di profitto considerando che gli hotel inquinano e sprecano molte risorse nei modi più disparati. È proprio dallo scetticismo di Jay Westerveld nei confronti di questa comunicazione che nasce il termine *Greenwashing*.

Il termine deriva dall'unione di due parole inglesi: "green" – colore simbolico che rappresenta la sostenibilità e l'ecologismo – e "white-washing" che letteralmente significa "imbiancare". Letteralmente, *Greenwashing*, rappresenta l'attitudine a nascondere condotte reali dando un tocco di verde al proprio operato.

Queste tattiche venivano usate anche negli anni precedenti il 1986 a causa del fatto che i consumatori si dovevano fidare unicamente delle informazioni date dalle

¹⁵² BECKER-OLSEN, K. & POTUCEK, *Greenwashing*, Encyclopedia of Corporate Social Responsibility, Springer, Berlino, Heidelberg, 2013, fonte: https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_104.

aziende attraverso televisione, radio o giornali, senza avere la possibilità alcuna di avere un reale riscontro sulla veridicità delle stesse attraverso ricerche online più approfondite.

Un esempio abbastanza rappresentativo è quello della compagnia petrolifera Chevron che, nel 1985, decise di diffondere una campagna pubblicitaria intitolata *People Do*, facendola passare come una compagnia petrolifera perfettamente ecologica. Ebbe un discreto successo, diventando anche caso studio all'Harvard Business School, fino a quando si scoprì che non agiva volontariamente per senso civico ma solamente perché obbligata.

Successivamente, la stessa azienda venne scoperta a violare anche il *Clean Air Act*¹⁵³, a causa del quale venne accusata e poi condannata per aver riversato 18 milioni di litri di acque reflue tossiche nei fiumi dell'Ecuador e versato altrettanti litri di greggio nel territorio di alcune tribù indigene¹⁵⁴.

Da quel periodo in poi, in parallelo all'adozione di pratiche di green marketing e di attività di impresa più responsabili dal punto di vista ambientale, sociale ed economico, si assiste ad una rapida diffusione di comportamenti con finalità puramente opportunistiche e fraudolente.

Questo fenomeno ha generato e sta generando tutt'ora, molti effetti negativi nei rapporti tra imprese e nelle relazioni con i consumatori. Esso è associato a pratiche e/o tecniche di comunicazione di marketing che tentano di capitalizzare i vantaggi di un business approach fondato sulla sostenibilità e sulla crescente domanda di

¹⁵³ Il Clean Air Act (CAA) è la legge federale globale che regola le emissioni atmosferiche da fonti fisse e mobili. Tra le altre cose, questa legge autorizza l'Environmental Protection Act a stabilire standard nazionali di qualità dell'aria ambiente (NAAQS) per proteggere la salute pubblica e il benessere pubblico e per regolare le emissioni di inquinanti atmosferici pericolosi. Fonte: <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-clean-air-act>.

¹⁵⁴ M. A. CHERRY & J. F. SNEIRSON, *Chevron, Greenwashing, and the Myth of "Green Oil Companies"*, 3 Wash. & Lee J. Energy, Climate & Env't. 133, 2012, fonte: <https://scholarlycommons.law.wlu.edu/jece/vol3/iss1/5>.

prodotti a basso impatto ambientale¹⁵⁵, cercando di distogliere l'attenzione della propria condotta non etica o non propriamente allineata con i principi della sostenibilità.

Quando le imprese adottano politiche o strategie di greenwashing mirano ad ingannare i consumatori riguardo l'immagine del proprio brand e dei propri prodotti camuffandoli sotto una lente green. Inoltre, la pressione competitiva e il grande spazio di mercato dei prodotti green ha fatto sì che il ricorso al greenwashing sia una strategia molto allettante per le imprese. Attraverso queste pratiche si imboccano scorciatoie senza avere la ben che minima ombra di sostenibilità come parte integrante nei principi e valori di business.

Nel 1991, uno studio pubblicato sul *Journal of Public Policy and Marketing* dall'America Marketing Association ha rilevato che il 58% delle pubblicità ambientali conteneva almeno un'affermazione di carattere ingannevole.

Nonostante tale fenomeno non abbia origini molto antiche – esiste a partire dagli anni '90 e si diffonde per tutto il primo decennio del ventunesimo secolo – il numero di aziende che ricorrono al greenwashing e in generale la sua diffusione è ampiamente aumentata. Le aziende, comunque, in alcuni casi hanno preferito utilizzare questa scorciatoia per i minori costi da sostenere per implementare politiche volte a trasformare nel breve termine la sua immagine in sostenibile.

Nell'ultimo decennio, la crescente rilevanza di questo fenomeno e la maggiore attenzione per gli scandali ambientali, ha suscitato l'interesse di molti studiosi e accademici. Di conseguenza, sono molte le definizioni di greenwashing finora formulate; in generale possiamo descrivere questo fenomeno come una comunicazione ingannevole di carattere ambientale dove l'impresa adotta comportamenti discordanti, associati a scarse prestazioni ambientali e a

¹⁵⁵ <https://www.esg360.it/esg-world/greenwashing-cose-quali-rischi-comporta-e-come-difendersi-le-esperienze-di-chi-ci-e-cascato/>.

comunicazioni positive riguardo queste stesse prestazioni. L'Oxford English Dictionary fornisce una definizione del termine "greenwashing":

disinformazione diffusa da un'organizzazione, in modo da presentare un'immagine pubblica responsabile nei confronti dell'ambiente, ma percepita come mal fondata o deliberatamente fuorviante ¹⁵⁶.

Due autori: Delmas e Burbano hanno, invece, descritto il greenwashing come l'atto di ingannare i consumatori riguardo alle pratiche ambientali delle organizzazioni o ai benefici ambientali di un prodotto o servizio¹⁵⁷. Come riportato dagli stessi autori, il mercato green sta fortemente proliferando. La richiesta di prodotti o servizi, delle fonti di finanziamento che appartengono a questa particolare tipologia si sta espandendo e di pari passo anche il fenomeno del greenwashing sta trovando sempre più terreno fertile su cui insediarsi¹⁵⁸.

TerraChoice¹⁵⁹ lo definisce come l'atto di fuorviare i consumatori sulle pratiche ambientali di un'azienda o sulle prestazioni ambientali; Baum lo considera come l'atto di diffondere ai consumatori una disinformazione sulle pratiche ambientali di un'azienda e sui benefici ambientali di un'impresa¹⁶⁰.

Gli studiosi hanno classificato due diversi livelli di tale fenomeno: a livello d'impresa e a livello di prodotto. Per "livello d'impresa" si intende una comunicazione simbolica dell'impegno dell'impresa verso le questioni sociali che,

¹⁵⁶ A. DELMAS, *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, in *Sinergie Italian Journal of Management*, 2013, pp. 4-7.

¹⁵⁷ M.A. DELMAS, V.C. BURBANO, *The Drivers of Greenwashing*, *California Management Review*, pp. 64-87, fonte: <https://ssrn.com/abstract=1966721>.

¹⁵⁸ S.V.F. NETTO, M.F.F. SOBRAL, A.R.B. RIBEIRO, et al, *Concetti e forme di greenwashing: una revisione sistematica*, *Ambiente Sci Eur* 32, 19, 2020, pp. 1-9. fonte: <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>.

¹⁵⁹ Società di marketing ambientale.

¹⁶⁰ S.V.F. NETTO, M.F.F. SOBRAL, A.R.B. RIBEIRO, G.R.L. SOARES, *Concetti e forme di greenwashing: una revisione sistematica*, op.cit. p.13, pp. 8-19.

però, non si traduce in azioni effettive, così da mantenere un'impressione positiva, ma fuorviante rispetto alle prestazioni ambientali. A livello di prodotto, invece, la comunicazione fa specifico riferimento ai singoli prodotti o servizi¹⁶¹. Un esempio di greenwashing a livello di prodotto o servizio è la certificazione Energy Star dei frigoriferi LG: un'etichetta ecologica che avrebbe dovuto attestare la loro efficienza energetica e che, invece, ha condotto al rilevamento, su oltre 10 modelli di frigoriferi, della loro mancata idoneità dal punto di vista energetico per essere certificati¹⁶².

Diversi teorici si sono soffermati su alcune forme più specifiche di greenwashing, contribuendo a descrivere questo fenomeno in modo più ampio di quanto inizialmente concepito. Praguél, Benoît-Moreau e Russel¹⁶³ si sono concentrati su alcuni elementi evocativi della natura nella pubblicità e hanno coniato il termine *executional greenwashing* per descrivere quei casi in cui un'organizzazione, senza fare esplicite dichiarazioni verdi che suggeriscono il suo rispetto per l'ambiente, utilizzano semplicemente delle immagini, dei colori, dei simboli o altri elementi visivi di questo tipo.

Il risultato di queste operazioni non solo rischia di minare la fiducia dei consumatori e degli investitori, ma può condurre a situazioni di concorrenza sleale che danneggiano le imprese che veramente sono impegnate nella tutela ambientale.

¹⁶¹ B. CHAUDHARY, S. TRIPATHI, N. MONGA, *Green marketing and CSR*, in International Journal of Research, in Finance & Marketing, 2011, volume 1, op. cit. p. 94.

¹⁶² S.V.F. NETTO, M.F.F. SOBRAL, A.R.B. RIBEIRO, G.R.L. SOARES, *Concetti e forme di greenwashing: una revisione sistemica*, op.cit. p.13, p. 10.

¹⁶³ B. PARGUEL, F. BENOÎT-MOREAU, C.A. RUSSEL, *L'evocazione della natura nella pubblicità può ingannare i consumatori? Il potere dell'"executional greenwashing"*, International Journal of Advertising, 2015, pp. 107-134, fonte: <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2014.996116>.

Alcuni autori invece, associano questo fenomeno ad un comportamento di disaccoppiamento: Siano e Vollero¹⁶⁴ mettono in relazione il greenwashing con azioni simboliche che tendono a deviare l'attenzione su questioni minori o a creare discorsi green attraverso dichiarazioni volte a soddisfare le esigenze degli stakeholder in termini di sostenibilità, ma senza alcuna azione concreta. Oppure, il greenwashing viene definito come un divario, per giustificare il termine disaccoppiamento, tra azioni sociali aziendali simboliche e reali. Ne sono un esempio quelle aziende in possesso di una CSR negativa ma che allo stesso tempo adottano una comunicazione positiva sulle loro performance di social responsibility.

Il fenomeno del greenwashing si è ormai diffuso in molti settori e in svariati ambiti; ne è un esempio il sistema finanziario nel quale stanno riscuotendo molto successo gli investimenti sostenibili¹⁶⁵. Spesso, infatti, accade che i fondi di investimento, per rispondere all'elevata domanda di investimenti sostenibili, si definiscono come tali anche se sostengono finanziariamente settori produttivi effettivamente inquinanti. Di conseguenza, le società quotate sono incentivate nel praticare greenwashing nel timore di rimanere escluse da questi finanziamenti.

Anche la rendicontazione non finanziaria è considerata vulnerabile al greenwashing visto che il carattere volontario e la presenza di asimmetrie informative tra l'azienda, i consumatori e gli stakeholder.

La società di marketing ambientale *TerraChoice*, citata precedentemente, ha stilato una classifica dei "sette peccati" del greenwashing che sono stati commentati da vari autori come i principali modi in cui un'azienda può ingannare i consumatori,

¹⁶⁴ A. SIANO, A. VOLLERO, F. CONTE, *et. al.*, *More than words: expand the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal.*, J Bus Res 71, 2017, pp.27-37, fonte: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.002>

¹⁶⁵ Riferimento al paragrafo 2.7 Finanza sostenibile.

utilizzandoli come quadro di riferimento. Delmas e Burbano definiscono questi come tipi di greenwashing “a livello di prodotto”¹⁶⁶.

1. Il peccato del compromesso nascosto: identificare come verde un prodotto solamente attraverso alcuni ristretti attributi senza dare peso ad altre importanti questioni riguardanti lo stesso;
2. Il peccato dell'assenza di prove: affermazioni ambientali che non possono essere concretamente accertate facilmente;
3. Il peccato della vaghezza: informazioni troppo ampie, non definite, senza alcuna specificità e incline ad essere fraintesa dall'utente;
4. Il peccato di adozioni di false etichette: un prodotto che attraverso un'etichetta o una certificazione falsa, induce il consumatore a pensare che veramente quel prodotto sia stato sottoposto ad un processo di certificazione verde;
5. Il peccato dell'irrelevanza: informazioni non rilevanti per la giusta valutazione di un prodotto;
6. Il peccato del male minore: affermazioni negative vere di un determinato prodotto ma che allo stesso tempo fanno sì che il consumatore non faccia riferimento ai maggiori impatti ambientali dello stesso;
7. Il peccato della frode: si tratta di affermazioni ambientali semplicemente false.¹⁶⁷

La Federal Trade Commission¹⁶⁸ degli USA nel 2010, è stato il primo ente a stilare delle linee guida per l'utilizzo degli environmental marketing claims con l'obiettivo di imporre alle imprese chiarezza e trasparenza per quanto riguarda il

¹⁶⁶ S.V.F. NETTO, M.F.F. SOBRAL, A.R.B. RIBEIRO, G.R.L. SOARES, *Concetti e forme di greenwashing: una revisione sistemica*, op.cit. p.13, pp. 11-13.

¹⁶⁷ TerraChoice, *I peccati del greenwashing: edizione per la casa e la famiglia*, 2010, fonte: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/the-seven-sins/>.

¹⁶⁸ FTC.

loro impegno sostenibile e, in particolare, l'uso del linguaggio promozionale cercando di evitare claims non corrispondenti al vero.

Anche l'Europa è sensibile all'argomento e si sta muovendo verso la creazione di una normativa sul tema green. La Tassonomia UE, approvata nel 2020 dal Parlamento europeo, ha contribuito alla definizione di quali siano davvero quelle attività economiche sostenibili dal punto di vista ambientale.

L'unica via possibile è fidarsi solo di certificazioni oggettive e riconosciute, diffidando di termini generici come “naturale” o “zero emissioni”, obiettivo tra l'altro impossibile da raggiungere per qualsiasi tipo di prodotto o servizio.

Nonostante i tanti casi finiti sulla cronaca, la pratica del Greenwashing non sembra essere un fenomeno in via di arresto. Uno studio pubblicato nel 2021 dal Sustainability Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa¹⁶⁹, dimostra che su 1300 annunci pubblicitari analizzati, ben l'83% è risultato condannabile di greenwashing a causa dell'inconsistenza dei benefici ambientali pubblicizzati.

Analizzando il contesto italiano, possiamo constatare che, anche con l'appoggio del Rapporto Greenwashing 2023, siamo in presenza di un vuoto normativo: non sussiste una vera e propria norma che regoli e persegua le pratiche scorrette. Con l'attuazione dell'art. 14 della Direttiva 2005/29/CE, il d.lgs. 145/07 non modifica la definizione di pubblicità ingannevole ma introduce ulteriori misure per limitare le pratiche scorrette, come ad esempio: «la possibilità per l'AGCM di agire d'ufficio contro la pubblicità ingannevole e comparativa illecita», oppure «la possibilità per l'azienda scorretta di impegnarsi a risolvere l'infrazione, cessando la diffusione della suddetta pubblicità o modificandola» e infine «l'applicazione di sanzioni pecuniarie più elevate».

¹⁶⁹ F. IRALDO, *I comportamenti green delle imprese e l'efficacia della loro comunicazione*, Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna, 2021, fonte: <https://dsxx4t8pjznr.cloudfront.net/wp-content/uploads/2022/07/03163323/IRALDO.pdf>.

Nella lista del Rapporto Greenwashing 2023 troviamo numerose aziende italiane condannate per questo fenomeno, tra queste Intesa Sanpaolo per la sbagliata gestione di investimenti, attraverso la controllata Eurizon, in aziende non sostenibili. È presente anche l'ENI per la nota multa milionaria ricevuta per la sua campagna ENI Diesel+¹⁷⁰ nel 2020 e per la successiva campagna “plenitude”; anche Ferrarelle¹⁷¹ e San Benedetto sono state multate a causa delle loro bottiglie non sostenibili come comunicato dagli slogan delle rispettive campagne pubblicitarie «bottiglia a impatto zero» e «bottiglia amica dell'ambiente»¹⁷². Un altro caso eclatante di greenwashing, di cui si parlerà diffusamente nel capitolo successivo, è quello di Michelin.

4.2.1 I driver del greenwashing

Come detto nei paragrafi precedenti, le imprese non sono obbligate dalla legge a intraprendere programmi di responsabilità sociale; è proprio per questo motivo che alcune aziende sono spinte a non impregnarsi seriamente in questi progetti. Risulta più semplice e più economico dare semplicemente l'impressione di essere responsabili e sostenibili; cosa che, almeno nel breve termine, sembra apportare gli stessi benefici.

Le motivazioni che guidano le imprese a comunicare in maniera fuorviante e positiva le loro scarse prestazioni ambientali sono numerose e diverse tra di loro. In uno studio condotto dagli autori Delmas e Burbano nel 2011¹⁷³, vengono esaminati

¹⁷⁰ AGCM, Provvedimento n. 28060, EniDiesel+ / Pubblicità ingannevole, 2019.

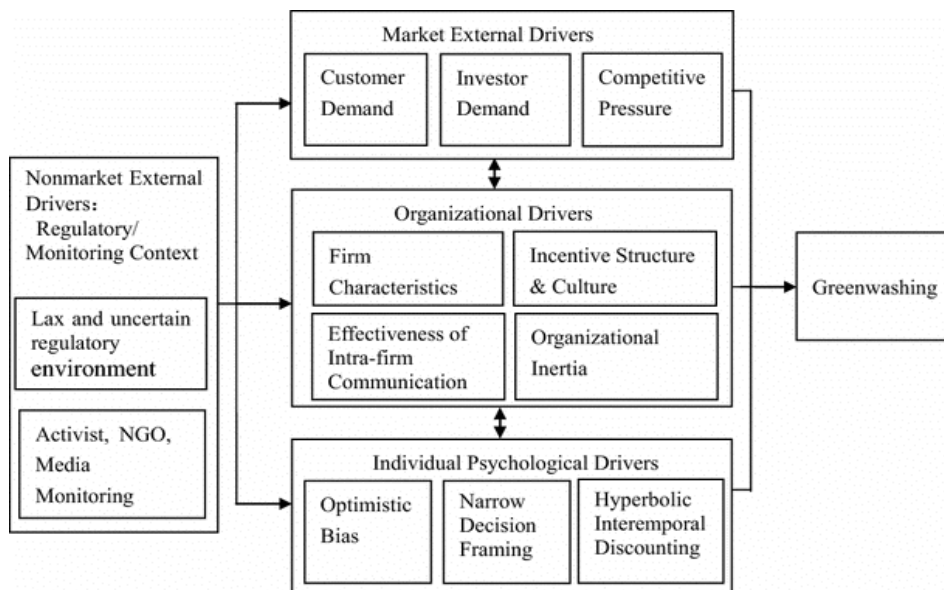
¹⁷¹ M. TRUNCELLITO, *Ferrarelle la pubblicità è ingannevole, l'acqua non è a “Impatto Zero: dopo il Gran Giurì anche l'Antitrust blocca la campagna”*, 2012, fonte: <https://ilfattoalimentare.it/>.

¹⁷² <https://economiecircolare.com/greenwashing-sondaggio-dubbi-sostenibilita-impese/>.

¹⁷³ M.A. DELMAS, V.C. BURBANO, “*I fattori determinanti del greenwashing.*” *California Management Review*, 2011, pp. 64-87, fonte: <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>

i principali drivers del greenwashing, identificandoli in tre livelli distinti: livello esterno, livello organizzativo e livello individuale.

Figura 12: I driver del greenwashing



Fonte: https://www.researchgate.net/figure/The-Drivers-of-greenwashing-source-Delmas-and-Burbano-2011_fig1_277360355

Di seguito si presentano le caratteristiche specifiche di ogni driver.

1 Driver esterni:

a) Driver esterni, attori esterni al mercato:

1.1 Contesto normativo incerto

Gli standard di regolamentazione e le normative sul greenwashing sono diversi da paese a paese. In molti di essi, soprattutto tra quelli in via di sviluppo, non esiste una chiara regolamentazione del fenomeno e, in quelli in cui una regolamentazione esiste, essa è vaga e confusa. Questo crea un

contesto normativo altamente incerto concedendo alle imprese di adottare pratiche ingannevoli.

1.2 Pressione dei media, delle ONG e degli attivisti

A fronte di una pressione normativa non rigida, negli ultimi anni media, ONG e gli attivisti sono diventati molto attenti e in grado di svelare le varie forme di greenwashing

L'attività principale di questi soggetti è quella di organizzare campagne contro le aziende che, a loro avviso, sono colpevoli di questo fenomeno, ad esempio, Greenpeace nel loro sito hanno una sezione apposita dedicata a questo fenomeno. Grazie all'impatto mediatico di alcuni grandi gruppi di attivisti, si possono convincere i consumatori a unirsi alla lotta contro quel marchio e convincendoli a non acquistare più quei prodotti.

Questi strumenti di comunicazione sono diventati un vero e proprio strumento di prevenzione, perché in grado di scoraggiare le imprese a diffondere campagne ingannevoli e d'altra parte incentivano ad intraprendere strategie di responsabilità sociale più autentiche¹⁷⁴.

a) Driver esterni, attori interni al mercato:

1.3 Il ruolo dei consumatori, dei concorrenti e degli investitori

Una comunicazione positiva sulle proprie prestazioni ambientali è vista come un fattore di successo da parte dei consumatori, concorrenti ed investitori. Le aziende sentono una forte pressione da parte di questi soggetti che è in grado

¹⁷⁴ A. BRETCU, A. BOSÂNCEANU, *Organisations, between social responsibility and greenwashing*, in *Analele Universității Eftimie Murgu Reșița, Fascicola II Studii Economice*, 2017, p. 39.

di influenzare positivamente le pratiche di green marketing realmente sostenibili. L'ambiente competitivo è un altro punto importante, infatti nel caso in cui le aziende follower tendono ad imitare le mosse delle aziende leader e, facendolo senza riuscire a garantire le performance ambientali dell'azienda leader incappa nel greenwashing.

1. Driver organizzativi: essi influenzano l'impresa sul modo in cui reagiscono ai drivers esterni.

2.1 Caratteristiche dell'impresa

Le dimensioni, il settore in cui opera, le sue risorse e competenza influenzano la strategia che le imprese possono mettere in atto e la sua propensione o meno verso il ricorso al greenwashing. Quelle imprese di maggiori dimensioni e con più ampio numero di stakeholder, sia quelle che operano in settori maggiormente attenti alle pratiche ambientali sono maggiormente incentivate ad intraprendere pratiche di comunicazione ingannevole.

Tuttavia, più un'impresa è potente, di grandi dimensioni, e dispone di elevate capacità economiche riuscirà maggiormente alle pressioni generate dai media, ONG e attivisti rispetto ad un'impresa di piccole dimensioni;

2.2 Struttura degli incentivi e clima etico

Un clima etico, ovvero l'insieme dei comportamenti, percezioni e sentimenti condivisi tra i membri di una società svolge un ruolo fondamentale nel processo decisionale. Per quanto riguarda gli incentivi assegnati ai manager, se questi

venissero assegnati in base al raggiungimento di determinati obiettivi, le aziende spingerebbero i manager a sfruttare delle scorciatoie per raggiungere frettolosamente quest'ultimi danneggiando la veridicità del messaggio che si vuole trasmettere. In un ambiente con i giusti incentivi e con un clima etico è più raro che si verifichino comportamenti ingannevoli come appunto il greenwashing. Tale fenomeno è molto più probabile in un ambiente dove prevale l'aspetto egoistico.

2.3 Inerzia organizzativa

L'inerzia organizzativa è un fattore che ostacola l'attuazione dei cambiamenti di strategia all'interno di un'impresa. Questo fattore si riscontra maggiormente nelle imprese consolidate e di grandi dimensioni rispetto a quelle nuove e di piccole dimensioni. L'inerzia determina un ritardo delle modifiche dei processi e delle strutture organizzative dovuto ad un ritardo tra le decisioni del top management di dare all'impresa un volto più verde e l'effettiva modifica dei processi e delle strutture per dare attuazione a quanto deciso.

2.4 L'efficacia della comunicazione interna

La circolazione di informazioni all'interno di un'impresa è sempre una cosa critica ma fondamentale per determinare migliori capacità innovative, una maggiore coerenza tra i vari processi e il successo di una comunicazione green. La mancanza di una buona comunicazione tra i vari reparti non permette di avere un corretto flusso di informazioni sul livello di sostenibilità dei vari prodotti o servizi. Ad esempio, se il reparto di sviluppo prodotti non trasmettesse efficacemente informazioni dettagliate

sul prodotto al marketing e comunicazione, quest'ultimo potrebbe non riportare informazioni del tutto veritiere sul livello di sostenibilità del prodotto con conseguente possibilità di incappare nel greenwashing.

In un ambiente con i giusti incentivi e il giusto clima etico, la comunicazione interna risulterebbe più efficace riducendo la possibilità di greenwashing.

3. Driver individuali

3.1 Quadro decisionale ristretto

Facciamo riferimento alla tendenza dei manager di assumere decisioni in modo isolato e pensando ad un orizzonte di breve periodo senza apportare opportuni aggiustamenti per il lungo periodo. Si verifica greenwashing quando l'impresa comunica la sostenibilità di un prodotto senza considerare bene la sua implementazione futura.

3.2 Sconto intertemporale iperbolico

La funzione di sconto, come dimostrato da diversi studi, è iperbolica. Ovvero caratterizzata da un tasso di sconto elevato su orizzonti brevi mentre è relativamente basso su orizzonti lunghi. Questa funzione è stata utilizzata anche nell'analisi delle decisioni di risparmio e consumo ed è emerso che i dirigenti d'azienda e i manager di solito scelgono di raggiungere i loro obiettivi a breve termine compromettendo l'attuazione di quelli a lungo termine.

Questa situazione si verifica anche nell'ambito del green marketing, dove dirigenti e manager comunicano la loro responsabilità ambientale perché sono impazienti e vogliono

ottenere benefici immediati nel breve periodo, senza tuttavia sostenere i costi relativi agli impegni assunti, nel lungo periodo.

3.3 Pregiudizi ottimistici

Il giudizio ottimistico, ovvero la tendenza di sopravvalutare gli eventi positivi e sottostimare quelli negativi passati, può contribuire al greenwashing. Questi pregiudizi possono assumere tre diverse connotazioni: autovalutazione irrealisticamente positiva, ottimismo irrealistico su eventi e piani futuri e illusione di controllo.

È stato dimostrato che l'aspettativa di successo media di un'impresa è dell'80%, mentre la reale probabilità di successo si attesta intorno al 59%. Inoltre, i manager tendono a sovrastimare la possibilità di successo della strategia di greenwashing, come l'acquisizione di quote di mercato verde, e dall'altra parte tendono a sottostimare la probabilità che si verifichino eventi negativi come l'attenzione dei consumatori, media o ONG e l'impatto mediatico che questo può causare.¹⁷⁵

Dopo aver analizzato dettagliatamente i vari driver del greenwashing, nel paragrafo successivo verranno analizzati gli effetti di questo fenomeno sui consumatori.

4.2.2 Effetti e tutela del greenwashing nei confronti dei consumatori

Nel mercato dei consumatori, il termine greenwashing fa riferimento esclusivamente al marketing ingannevole dei prodotti o alla presentazione

¹⁷⁵ M.A. DELMAS, V.C. BURBANO, "The Drivers of Greenwashing", op. cit. p. 13.

manipolata delle iniziative di un'azienda legate alla Responsabilità Sociale d'Impresa, con lo scopo di soddisfare i desideri dei consumatori riconoscendo la loro potenziale domanda di prodotti etici

In particolare, il greenwashing non si limita alla manipolazione delle strategie di comunicazione, ma riguarda anche le operazioni che vengono presentate sotto una luce distorta e la letteratura accademica è limitata dal presupposto che il greenwashing sia esclusivamente una strategia di comunicazione¹⁷⁶. Questo assunto riduce il greenwashing all'inganno dell'informazione senza considerare l'impatto economico del fenomeno e la realtà che si cela dietro le questioni oggetto delle comunicazioni¹⁷⁷.

Non sono numerosi gli studi a riguardo, ma da quello che emerge, possiamo distinguere due diverse categorie di effetti del greenwashing: una di macro-livello e una di micro-livello. La prima considera l'aspetto finanziario e, di conseguenza, la relazione tra il fenomeno e la performance finanziaria; la seconda, invece, riguarda l'effetto sui consumatori che hanno i messaggi caratterizzati da falsità e inganno¹⁷⁸.

Concentrandoci sull'analisi di microlivello, si può notare come la ricerca abbia dimostrato che i consumatori sono invogliati ad acquistare prodotti che sono percepiti come ecologici e come la sola presenza di minimi segnali green possa essere sufficiente per generare questi effetti.

¹⁷⁶ F. BOWEN, *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*, Cambridge University Press, 2014.

¹⁷⁷ F.M.J. TEICHMANN, C. WITTMANN, B.S.S. SERGI, *Quali sono le conseguenze del greenwashing aziendale. Uno sguardo alle conseguenze del greenwashing nei consumi e nei mercati finanziari*, Rivista di Informazione, comunicazione ed etica nella società, Vol. 21 n. 3, 2023 Emerald Publishing Limited, pp. 290-301.

¹⁷⁸ DE JONG, K.M. HARKINK, S. BARTH, *Fare cose verdi? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers*, Journal of Business and Technical Communication, 2017.

È possibile, inoltre, notare che questi enormi effetti positivi possono essere facilmente mitigati dalla presenza di greenwashing che confonde e influisce negativamente sulla fiducia e sulla percezione dei consumatori verso l'intera categoria di prodotti percepiti come dubbiosi e, in generale, genera insoddisfazione e soprattutto un passaparola negativo che influenza la percezione generale dell'impresa.

Oltre all'insoddisfazione dei consumatori e al passaparola che si verrà a creare, entrano in scena i media, i quali comunicheranno lo scandalo su scala molto più ampia facendo insorgere conseguenze negative per l'azienda oggetto dello scandalo.

In ogni caso, è stato dimostrato che un'organizzazione affetta da greenwashing viene percepita in maniera migliore rispetto a quelle aziende che non fanno greenwashing ma che non sono nemmeno coinvolte minimamente sul fronte ambientale¹⁷⁹. I consumatori sembrano valutare meglio quelle aziende che comunicano il loro impegno ambientale anche nel caso in cui le loro dichiarazioni non sono vere o non lo sono del tutto.

In conclusione, possiamo dire che il greenwashing crea una serie di effetti diversi e talvolta anche contrastanti; se da un lato la performance ambientale comunicata genera un maggiore interesse dei consumatori nei confronti di quella determinata azienda, dall'altro, si tratta di un effetto a breve termine destinato a scomparire una volta scoperto l'inganno. Nel tempo si genererà una riduzione dell'interesse dei consumatori che diventeranno più scettici sulla morale dell'azienda e, di conseguenza, adotteranno maggiore cautela negli acquisti futuri di prodotti green.

Questi effetti minano le fondamenta delle aziende, sia per quanto riguardano le varie iniziative ambientali avviate e soprattutto nei confronti della performance

¹⁷⁹ DE JONG, K.M. HARKINK, S. BARTH, *Fare cose verdi? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers*, op. cit. p. 25.

finanziaria dato che il greenwashing diminuisce le intenzioni di acquisto dei consumatori sul lungo periodo, mettendo a rischio il successo dell'azienda.

Il greenwashing può generare un effetto ancor più negativo: può rendere l'essere green delle aziende un attributo privo di significato e può vanificare gli sforzi di quelle aziende che realmente sono impegnate a cambiare il loro modo di operare verso un futuro più verde.

A difesa degli interessi e dei diritti dei consumatori che hanno subito un inganno pubblicitario troviamo l'Autodisciplina Pubblicitaria (IAP) – un organismo su base privata – e l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), autorità pubblica conosciuta anche come Antitrust.

Lo IAP nasce nel 1966 con lo scopo di «assicurare che la pubblicità, nello svolgimento del suo ruolo particolarmente utile nel processo economico, venga realizzata come servizio per il pubblico, con spiace riguardo alla sua influenza sul consumatore»¹⁸⁰. Esso si basa su un sistema di adesione e sottoscrizione volontaria da parte delle principali associazioni di utenti, professionisti e mezzi pubblicitari, i quali si impegnano a rispettare il Codice di Autodisciplina (CAP) e ad uniformarsi alle decisioni degli organi preposti. Sebbene si tratti di un istituto su base volontaria, la tutela da esso garantita è quasi totale, con adesioni che raggiungono il 90% del mercato pubblicitario, anche i soggetti non associati sono tenuti al rispetto delle decisioni dei suoi organi. L'Istituto si compone di due diversi organi principali: il Comitato di Controllo e il Giurì. Il Comitato di Controllo è l'organo che si occupa della verifica dei messaggi pubblicitari ritenuti non conformi al CAP e, inoltre, può essere richiesto a tale organo un controllo preventivo del messaggio per quelle pubblicità che ancor non sono state diffuse per valutare la loro conformità al Codice di Autodisciplina. Di conseguenza, nel caso non risulti conforme, il messaggio può

¹⁸⁰ CAP, *Norme preliminari e Generali*, comma I, lettera a, 68.a Edizione, 9 febbraio 2021.

essere modificato tempestivamente mediante iniziativa spontanea senza così passare al giudizio del Giurì.

Il Giurì per l'appunto è l'organo giudicante composto da professori universitari e presidiato da un giudice indipendente dal sistema pubblicitario. Tale organo, in caso di non conformità di un dato messaggio al Codice di Autodisciplina, può ordinare la cessazione immediata dello stesso o, nei casi più gravi o di recidiva, può prevedere la pubblicazione dell'estratto della decisione nei mezzi che hanno diffuso il messaggio dichiarato non conforme¹⁸¹.

L'Autodisciplina pubblicitaria ha sempre svolto un ruolo di assoluta centralità fino al 1992, quando, i poteri in tema di controllo della pubblicità ingannevole sono passati all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

I principali obiettivi di questo organo di vigilanza sono:

- Assicurare le condizioni generali per la libertà di impresa, che consentano agli operatori economici di poter accedere al mercato e di competere con pari opportunità;
- Tutelare i consumatori, favorendo il contenimento dei prezzi e i miglioramenti della qualità dei prodotti che derivano dal libero gioco della concorrenza¹⁸².

Secondo il D.lgs. 25 gennaio 1992, n. 74, l'AGCM è l'organo incaricato dell'applicazione della disciplina, del controllo e del potere sanzionatorio in materia di pubblicità ingannevole e dal 2000, in forza del D.lgs. del 25 febbraio 2000 n. 67, anche in materia di pubblicità comparativa¹⁸³.

¹⁸¹ V. GUGGINO, *La Dimensione europea dell'Autodisciplina Pubblicitaria*, in *Ciro Papers*, 2015.

¹⁸² G. ADAMO, F. MARCHETTI, G.M. PESCE, R. STRANGIO, M. TAGLIENTI, *La pubblicità ingannevole tra giudice ordinario, autorità garante della concorrenza e del mercato e giurì di autodisciplina pubblicitaria*, 2012, pp. 47-48, fonte: <https://www.diritto.it>.

¹⁸³ AGCM, *Pubblicità ingannevole e comparativa*, 2002.

In base alla nuova normativa, l'Autorità può avviare dei procedimenti anche d'ufficio, senza dover aspettare delle segnalazioni esterne, riducendo notevolmente le tempistiche di intervento, sia in materia di pubblicità ingannevole e comparativa e sia per le pratiche commerciali scorrette. Secondo l'art. 27 del Codice del Consumo, si dispone all'Autorità la possibilità di agire d'ufficio o su istanza di ogni soggetto o organizzazione che ne abbia interesse cioè, singoli consumatori, associazioni di consumatori, imprese concorrenti danneggiate dai messaggi oggetto dell'inganno e ogni Pubblica Amministrazione secondo la propria competenza.

L'AGCM, dopo aver avviato il procedimento contro il soggetto che ha diffuso il messaggio, può richiedere prove a sostegno della veridicità delle informazioni contenute nel messaggio pubblicitario e, una volta accertata l'ingannevolezza o illecità, ordinerà l'impedimento o l'interruzione della diffusione di tale messaggio. Si può riscontrare che, una volta cessata la diffusione del messaggio illecito, gli effetti negativi dello stesso perdurano nel tempo a causa del perdurare dello stesso nei ricordi dei consumatori. Per questo motivo, per eliminare gli effetti negativi prodotti dal messaggio pubblicitario anche dopo la cessazione della sua diffusione, l'Autorità può imporre all'operatore di pubblicare la decisione presa dall'Autorità a mezzo stampa, televisione, radio oppure attraverso un'apposita dichiarazione¹⁸⁴.

A differenza dell'Autodisciplina Pubblicitaria, l'Antitrust può predisporre sanzioni pecuniarie, le quali negli ultimi anni sono aumentate di entità in maniera sostanziale, ai soggetti colpevoli. Si tratta della principale differenza tra i due organi di cui abbiamo parlato fino ad ora.

Il principale punto di forza dello IAP – che lo differenzia dall'AGCM – è la rapidità di intervento; questo perché si avvale di un sistema di valutazione più snello e informale e per questo si preferisce rivolgersi ad essa¹⁸⁵. La rapidità di decisione

¹⁸⁴ AGCM, *Pubblicità ingannevole e comparativa*, op. cit. p. 28.

¹⁸⁵ M. DI TORO, *Pubblicità ingannevole: Autorità Antitrust vs Giurì di Autodisciplina*, in *Consumatori Diritto e Mercato*, nr.2, 2009.

del Giurì, per l'appunto, permette di interrompere la trasmissione del messaggio ingannevole anche in fase di sviluppo e questo, per un'impresa che sta investendo delle somme sostanziose nella comunicazione, può produrre degli effetti ben più gravi rispetto alla sanzione pecuniaria irrogata dall'Antitrust.

In conclusione, per portare un esempio di un provvedimento dell'Antitrust, ricordiamo il recente caso di Chiara Ferragni con l'azienda dolciaria Balocco ed il loro presunto messaggio pubblicitario ingannevole, per il quale, la famosa influencer italiana è stata multata per circa un milione di euro¹⁸⁶.

4.2.3 Prima sentenza storica italiana contro i fenomeni di greenwashing

Il 25 novembre 2021, il Tribunale di Gorizia si è espresso nei riguardi della comunicazione verde e sugli ingiusti vantaggi competitivi che le imprese possono trarre dal greenwashing. Di fatto, questa è la prima pronuncia della magistratura ordinaria sul tema, dopo i numerosi interventi dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato e del Giurì di Autodisciplina Pubblicitaria.

In questa data, che potremmo definire storica, il Tribunale di Gorizia ha emesso la prima ordinanza cautelare contro l'attività di greenwashing messa in atto da un'importante azienda internazionale che produce tessuti alternativi alla pelle. Questo atto risulta essere uno tra i primi in Europa.

Il ricorso è stato depositato da Alcantara S.p.A. nei confronti del competitor Miko S.r.l. riguardo al tessuto che le due aziende producono e commercializzano principalmente per il settore automobilistico e dell'arredamento.

L' Alcantara S.p.A. è una nota azienda umbra che produce e commercializza, su scala globale, l'omonimo tessuto realizzato con una tecnologia da loro brevettata e

¹⁸⁶https://www.ansa.it/sito/notizie/cronaca/2024/02/14/chiara-ferragni-ricorre-al-tar-contro-multa-dellantitrust_c8085677-0261-440e-8f65-e4d215a51aa5.html.

che, dal 2009, ha dato avvio a una produzione carbon free. La Miko S.r.l. è, invece, una realtà friulana conosciuta in tutto il mondo grazie alla produzione e commercializzazione di un tessuto in microfibra conosciuto come “Dinamica”; esso è prodotto in parte con materiali riciclati e vanta, come si può apprendere dal sito online e da diversi canali offline, diversi green claim a suo favore¹⁸⁷.

È proprio questo l’argomento su cui si fonda la discussione: il prodotto viene descritto come «la prima microfibra sostenibile e riciclabile», «100% riciclabile», «riduzione del consumo di energia e delle emissioni di CO₂ dell’80%».

Il giudice di Gorizia ha affermato che tali green claims:

sono sicuramente molto generici e sicuramente creano nel consumatore un’immagine green dell’azienda senza peraltro dar conto effettivamente di quali siano le politiche aziendali che consentono un maggior rispetto dell’ambiente e riducano effettivamente l’impatto che la produzione e commercializzazione di un tessuto di derivazione petrolifera possano determinare in senso positivo sull’ambiente e sul suo rispetto.

Il tribunale ha poi espresso l’esigenza di veridicità e accuratezza di questi claims, sottolineando in particolare «che la sensibilità verso i problemi ambientali è oggi molto elevata e le virtù ecologiche decantate da un’impresa o da un prodotto possono influenzare le scelte di acquisto del consumatore» e aggiungendo, in virtù dell’art. 12 del Codice di Autodisciplina, che «le dichiarazioni ambientali verdi devono essere chiare, veritiere, accurate e non fuorvianti, basate su dati scientifici»¹⁸⁸.

¹⁸⁷<https://distrettovenetodellapelle.it/contro-il-greenwashing-la-prima-sentenzastorica/#:~:text=Lo%20scorso%2026%20novembre%202021,%2C%20anche%20per%20l'automotive.>

¹⁸⁸ Tribunale di Gorizia, 25 novembre 2021, N.R.G. 712/2021, fonte: <https://valori.it/wp-content/uploads/2022/01/greenwashing-Alcantara-vs-Miko-ordinanza-del-25-novembre-2021-del-Tribunale-di-Gorizia-R.G.-2021-712.pdf>.

I messaggi pubblicitari contenenti green claims ingannevoli, rientrano nel fenomeno del greenwashing e fanno parte degli estremi di una particolare forma di concorrenza sleale, ovvero il mendacio concorrenziale, ex comma 3 dell'art. 2598 del Codice Civile, ritenendo che tali condotte attribuiscono un vantaggio competitivo all'impresa utilizzatrice e inoltre, si rileva che siano capaci di influenzare le scelte di acquisto del consumatore medio, producendo effetti pregiudizievoli qualora manchi il requisito della veridicità¹⁸⁹.

Le affermazioni ambientali ingannevoli diffuse da Miko S.r.l. – come, ad esempio, l'utilizzo di coloranti naturali, la riciclabilità e la riduzione del consumo di energia e di emissioni di CO₂ dell'80% – sono riconducibili alla fattispecie della pubblicità menzognera perché contrarie ai principi di correttezza professionale e idonee a danneggiare l'impresa concorrente, sulla natura e sul modo di fabbricazione del tessuto “Dinamica”. Alcantara S.p.A. davanti al Tribunale di Gorizia, ha chiesto al Giudice di «disporre a carico di Miko (...) l'inibitoria con effetto immediato dalla diffusione in via diretta o indiretta dei messaggi pubblicitari ingannevoli (...) sia nella versione in italiano che in inglese, e veicolati su ogni canale di comunicazione, online e offline, in quanto integranti ipotesi di concorrenza sleale ex art. 2598 n.3 c.c.»¹⁹⁰, richiesta che è stata accolta e confermata.

Oltre all'ordine di inibitoria, il Giudice ha ordinato una pena accessoria alla parte resistente: la pubblicazione dell'ordinanza sull'home page del proprio sito internet con evidenti ricadute in termini reputazionali. La decisione del Giudice è particolarmente degna di nota e segna un punto di svolta per la repressione del greenwashing. Estende, inoltre, il campo di tutela ampliandolo anche nei confronti

¹⁸⁹ <https://www.dirittobancario.it/art/greenwashing-italia-un-esempio-nella-sentenza-del-tribunale-di-gorizia/>.

¹⁹⁰ <https://www.certifico.com/ambiente/356-news-ambiente/15870-tribunale-di-gorizia-del-26-novembre-2021-ordinanza-greenwashing>.

delle aziende concorrenti che possono essere risarcite dei danni subiti ove loro riuscissero a dimostrare di aver perso quote di mercato.

In questa maniera, non solo le associazioni dei consumatori o le autorità di vigilanza potranno ricorrere a questa forma di tutela, ma anche le aziende nei confronti dei propri concorrenti che si attribuiscono n'immagine verde non corrispondente alla realtà veritiera¹⁹¹.

Un'ulteriore considerazione può essere fatta sull'impiego della tutela cautelare nella lotta all'ecologismo di facciata; la rapidità dei tempi di ottenimento di un provvedimento cautelare può assumere un carattere preventivo nella lotta a tale fenomeno perché limita il numero di potenziali vittime del greenwashing.

Su questa linea si è espressa Claudia Chiozzotto, esperta ambientale di Altroconsumo, sostenendo che l'ordinanza del Tribunale di Gorizia rappresenta un punto di svolta nella pratica di green marketing in Italia, in quanto le valutazioni della comunicazione ambientale e della correttezza dei claims vengono fatte solamente ex post, ovvero quando il messaggio pubblicitario ha già raggiunto la platea di consumatori interessati¹⁹².

Un altro pensiero positivo a riguardo proviene dall'avvocata, esperta di tematiche ambientali e docente di diritto all'Università degli studi di Milano, Sara Valaguzza che, in riferimento all'ordinanza, sottolinea il ruolo centrale che ricopre il giudice nell'interpretazione delle norme sulla tutela ambientale e nei casi specifici di greenwashing, visto il crescente susseguirsi di queste istanze da parte di cittadini e imprese. Valaguzza aggiunge, inoltre, che l'ordinamento di Gorizia rappresenta un importante esempio perché il giudice, citando l'articolo 12 del Codice di

¹⁹¹ C. PIOVANO, A. ANDOLINA, *Italy's first greenwashing case between corporates*, in Clifford Chance, 2022, fonte: <https://cliffordchance.com/>.

¹⁹² G. KALDOR, *Greenwashing, ordinanza storica del Tribunale di Gorizia, ma la miglior cura è la prevenzione*, in Renewable Matter, 2021 fonte: <https://renewablematter.eu/>.

Autodisciplina della comunicazione commerciale, va a tutelare non solo il cittadino ma anche le imprese concorrenti¹⁹³.

Lo scalpore mediatico di questo caso avrà delle ripercussioni di varia natura: da un lato potrà costituire un avvertimento per tutte quelle imprese impegnate in green claims, dall'altro potrà aprire la strada ad altre pronunce di questo tipo nell'ambito green e difendere quelle aziende che veramente sul piano reale investono per rendere la propria attività e i propri prodotti sostenibili¹⁹⁴.

193 G. SCHINAIA, *Cosa cambia in Italia dopo la prima sentenza per greenwashing*, fonte <https://www.wired.it/>.

194 E. SIMONATO, *Alcantara – Miko: è una condanna al Greenwashing*, in *Iusinitinere*, fonte: <https://iusinitinere.it/>.

CAPITOLO V: Casi aziendali: strategie a confronto

5.1 Michelin e i suoi investimenti “sostenibili”

Nonostante le direttive internazionali ed europee che obbligano le grandi imprese quotate a rendere pubblici i propri dati relativi a come il loro modello di business impatta sull'ambiente e sulle persone, negli ultimi decenni è aumentato a dismisura il numero di casi in cui si possono riscontrare strategie di greenwashing nel mondo.

Investire in progetti ecologici e sostenibili, piuttosto che in combustibili fossili inquinanti, sta rappresentando una buona occasione e un'opportunità per le aziende di assecondare l'opinione pubblica e soprattutto di rispondere in maniera positiva alle aspettative degli stakeholder più attenti a questo tema.

Il forte aumento dei casi di greenwashing nel mondo influenza i settori economici più disparati. Alle aziende precedentemente citate si possono aggiungere:

- *Banche* come HSBC e Deutsche Bank;
- *Organizzazioni commerciali e no profit insieme con i Governi*, come l'emblematica collaborazione tra la band dei Coldplay, la quale per cercare di ridurre l'impronta ecologica dei suoi concerti propose la pista da ballo cinetica che produceva energia dal solo movimento delle persone e la compagnia petrolifera finlandese Neste Oyj che è protagonista di una massiccia deforestazione con lo scopo di reperire olio di palma.

Possiamo parlare anche del Governo giapponese e il WWF Singapore, che cercano di mascherare l'inquinamento causato dal Gran Premio di Formula Uno di Singapore;

- *Sistema della moda* con protagonisti come l'azienda di fast fashion Shein, con a suo carico accuse sullo sfruttamento dei lavoratori e la rinomata azienda di capi di abbigliamento sportivi Patagonia;
- *Aziende internazionali* con nomi importanti come Unilever, Shell, ENI o Michelin su cui si baserà la nostra successiva analisi del caso.

Un progetto in particolare – sostenuto dalla cosiddetta finanza verde e, quindi, certificato come ecologico – è accusato di aver contribuito alla distruzione di una foresta pluviale e di aver tratto in inganno investitori eco-responsabili¹⁹⁵.

Stiamo facendo riferimento alla lunga inchiesta condotta sulla vasta operazione di greenwashing avvenuta in Indonesia per mano della famosa azienda leader mondiale di pneumatici: Michelin. Michelin è tra le aziende che si vantano di aver attuato politiche sostenibili sottolineando il proprio impegno nella gestione responsabile e sostenibile dell'industria e della coltivazione degli alberi della gomma. Il progetto venne presentato come una success story per eccellenza e prevedeva la piantagione di alberi da gomma per riforestare quelle aree devastate dal disboscamento illegale e che, come vedremo in seguito, fu effettuato per mano di alcune controllate del suo partner indonesiano violando così gli standard internazionali sulla finanza verde. I pilastri su cui poggiava questa operazione condotta da Michelin erano appunto la lotta alla deforestazione e la salvaguardia della biodiversità.

¹⁹⁵ <https://voxeurop.eu/it/greenwashing-come-progetto-controverso-diventato-fiore-occhiello-finanza-verde-europea/>.

5.1.1 Fasi iniziali del progetto

I primi passi di questo ambizioso progetto risalgono al 2010 quando Michelin si avventurò alla ricerca di un partner indonesiano locale per rafforzare la sua presenza nel Sud-Est Asiatico.

A tale scopo, nel 2015 iniziò ad attivarsi prendendo contatti con la Barito Pacific in vista della costituzione di un accordo di joint venture per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Date le testimonianze raccolte dai giornalisti di Voxeurope¹⁹⁶, fu il personale del gruppo indonesiano ad instaurare una prima forma di contatto con Michelin, allo scopo di ricevere una consulenza tecnica sull'efficientamento della produzione della gomma naturale. Proprio da questo avvenimento partì la proposta, avanzata dal gruppo francese, di creare una collaborazione orientata a contribuire alla produzione sostenibile di circa il 10% della fornitura globale di gomma naturale per Michelin affidandosi alle comunità locali per la produzione responsabile e per la protezione dell'ecosistema. Ufficialmente il 14 dicembre 2014 Michelin acquisisce il controllo del 49% della Royal Lestari Utama¹⁹⁷, azienda agroforestale indonesiana di proprietà del Barito Pacific Group¹⁹⁸, con lo scopo di piantare alberi di gomma per sopperire al problema della deforestazione e di riforestare le aree devastate da questo fenomeno illegale, proteggendo la flora e la fauna caratteristica di questi luoghi a rischio di estinzione.

¹⁹⁶ Sito di giornalismo europeo indipendente, <https://voxeurop.eu/it/>.

¹⁹⁷ RLU, società controllata inizialmente per il 49% da Michelin e successivamente incorporata per acquisizione dell'intero capitale.

¹⁹⁸ <https://voxeurop.eu/it/finanza-verde-made-europe-premia-deforestazione-indonesia-caso-michelin/>.

Per aumentare la credibilità sostenibile del progetto, Michelin coinvolse, oltre al Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente¹⁹⁹, anche il WWF in quanto organizzazione internazionale non governativa di protezione ambientale.

Michelin, ormai impegnata in una transizione sostenibile, incoraggia anche il suo partner, Barito Pacific a diventare più green. A tal proposito, nel 2015, entrambe le aziende firmano un impegno di non deforestazione stabilendo che la futura espansione delle concessioni di gomma di Royal Lestari Utama sarà possibile solamente su terreni aperti e nel rispetto degli habitat e della fauna selvatica.

Al momento della firma dell'accordo tra le due parti²⁰⁰ per la costituzione della joint venture, Michelin puntava a triplicare la produzione di gomma da destinare sia alle sue fabbriche indonesiane e sia ad acquirenti esteri.

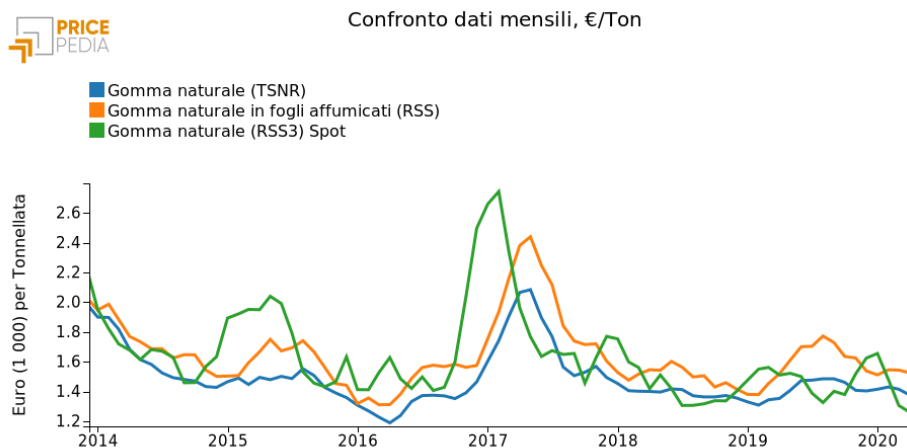
A questo punto del progetto sorse un problema: anche con il coinvolgimento del WWF come garante per la protezione ambientale, nessuna banca tradizionale accetta di finanziare questo progetto green. Si parla di un'operazione di circa cento milioni di dollari e la motivazione risiede nel fatto che esso è stato ritenuto poco redditizio a causa del drastico calo dei prezzi della gomma nel periodo tra il 2015 e il 2016²⁰¹. Nel grafico successivo possiamo notare l'oscillazione del prezzo di cui abbiamo appena parlato (Fig.1):

¹⁹⁹ UNEP: la principale autorità mondiale in materia di ambiente, lavorando per affrontare le sfide ambientali che affliggono l'umanità, che possono variare dal ripristino dello strato di ozono fino alla promozione di un'economia verde.

²⁰⁰ Michelin e Barito Pacific Group.

²⁰¹ I costi d'impianto erano molto elevati, dai 5 mila ai 10 mila dollari per ettaro, mentre il prezzo della materia prima gomma era ai minimi storici dal 2006, arrivando a toccare i due dollari al chilo ben sei volte inferiore rispetto agli anni precedenti. Ci vorranno circa altri venti anni prima che diventi redditizia auspicando che il prezzo salga.

Figura 13: Variazioni del prezzo della gomma dal 2014 al 2020



Fonte: <https://www.pricepedia.it/it/magazine/article/2020/05/13/prezzo-della-gomma-naturale-sui-minimi-decennali/>

Per Michelin, fortunatamente, si presenta un'occasione d'oro da sfruttare al volo per riuscire a salvare la riuscita del suo progetto e della joint venture; la banca BNP Paribas fonda una piattaforma di finanziamento innovativa per progetti commerciali legati all'Accordo sul clima di Parigi e agli obiettivi di sviluppo sostenibile: la Tropical Landscapes Finance Facility (TLFF)²⁰² con sede nella capitale indonesiana Giacarta.

In linea con il suo obiettivo principale, quello di sbloccare i finanziamenti privati che riducono la distruzione e il degrado delle foreste ripristinando i terreni degradati, la TLFF era alla ricerca di un primo progetto su grande scala per attrarre investitori eco-responsabili. Proprio la candidatura di Royal Lestari Utama è stata vitale per la riuscita e la sopravvivenza di questa piattaforma dedicata di nuova costituzione.

²⁰² <https://voxeurop.eu/it/come-michelin-e-il-suo-partner-indonesiano-fanno-greenwashing-aggirando-le-regole-sui-green-bond/>.

Nella primavera del 2018 si concluse questa vasta operazione di emissione e capitalizzazione dei famosi e poco trasparenti green bond per 95 milioni di dollari per contribuire al raggiungimento degli obiettivi dichiarati da Michelin.

Nell'ambito dell'operazione, il fatto eclatante è rappresentato dalla mancata conoscenza da parte degli investitori del fatto che, una notevole parte degli alberi da gomma sostenibili e finanziati dai fondi raccolti da BNP Paribas, sono in realtà nati e cresciuti sulle ceneri di alberi abbattuti dalle filiali di Barito Pacific Group prima della costituzione della joint-venture con Michelin.

Il gruppo ha un passato legato alla deforestazione, all'accaparramento di terre, al disboscamento illegale e all'evasione fiscale offshore attraverso una complessa rete di società di legname, pasta di legno e olio di palma. I dati che sono stati raccolti a riguardo parlano di circa 8 mila ettari di foresta rasa al suolo tra il 2012 e il 2014 e, inoltre, possiamo affermare che le nuove piantagioni di gomma non hanno ancora coperto l'intera area disboscata.

La storia non finisce qui, RLU²⁰³ ha utilizzato un terzo dei fondi presi in prestito per rimborsare dei prestiti bancari ricevuti in precedenza per finanziare il disboscamento prima dell'entrata in scena di Michelin. Gli obbligazionisti, in sostanza, hanno inconsapevolmente premiato la distruzione ambientale con una parte dei loro investimenti.

Nel febbraio 2022 Michelin ha deciso di rimborsare in via anticipata tutti gli obbligazionisti, i quali dopo quella data non hanno potuto più avere voce in capitolo sull'operato del progetto. In altre parole, Michelin non è più obbligata a generare benefici sociale e ambientali in futuro.

Anche il WWF si tirò indietro due anni prima a causa delle preoccupazioni sorte a riguardo dell'impegno sostenibile da parte Michelin e soprattutto sulla sua trasparenza.

²⁰³ Royal Lestari Utama.

Facciamo un piccolo passo indietro: prima dell'emissione e della commercializzazione di questo tipo di obbligazioni verdi, sarebbe dovuto avvenire un determinato processo di certificazione delle stesse per attestare che rispondessero ai principi sui Green Bond determinati dell'ICMA²⁰⁴. Questa certificazione concede la possibilità di attribuire all'appellativo "verde" ad un determinato strumento finanziario che, in questo caso, corrisponde alle obbligazioni.

Purtroppo, la certificazione non dà nessun tipo di garanzia poiché si tratta di un processo puramente volontario e non imposto dalla legge che, però, produce un notevole vantaggio a chi riesce ad entrare nella lista di quegli investitori rispettosi del clima perché rappresenta un vero e proprio guadagno competitivo e una fonte di attrazione per i potenziali investitori.

Per combattere questi problemi strutturali dell'industria della finanza verde riguardanti, soprattutto, l'inadeguatezza dei meccanismi di certificazione e l'assenza di verifiche esterne da parte degli enti certificatori, l'Unione Europea sta lavorando ad un regolamento sui green bond che contribuisca al conseguimento degli obiettivi climatici e ambientali dell'Accordo di Parigi sul clima e del Green Deal europeo²⁰⁵.

La veridicità e l'eticità di queste obbligazioni verdi furono certificate dalla Vigeo Eiris²⁰⁶ e fu verificato che esse rispettassero i Principi sui Green Bonds. Tale accertamento fu svolto sulla base dei documenti forniti solamente da RLU, omettendo la deforestazione precedentemente avvenuta per mano della sua filiale locale LAJ²⁰⁷, di cui successivamente Michelin acquisterà il controllo.

²⁰⁴ International Capital Market Association.

²⁰⁵ Argomento trattato nel Capitolo secondo.

²⁰⁶ Agenzia di rating ESG, sociale e ambientale che, dal 2019 è una controllata di Moody's ESG Solution.

²⁰⁷ Lestari Asri Jaya.

Secondo le testimonianze di esperti che hanno lavorato a questo caso, si evince che anche la stessa banca BNP Paribas fosse a conoscenza della deforestazione ma che, grazie al patrocinio dell'ONU, questi elementi sono stati tralasciati e non presi in considerazione.

Anche da qui è possibile giungere a delle conclusioni preliminari e affermare l'effettiva e visibile instabilità dell'intero il progetto. Successivamente, Robert Barker – allora responsabile della finanza sostenibile della suddetta banca francese – negò di essere a conoscenza del coinvolgimento della Royal Lestari Utama nella deforestazione.

Il sostenimento della stessa da parte del gruppo francese è servito per non boicottare la vasta operazione di successo da esso avanzata, destinata a diventare un modello nel mondo e soprattutto a non compromettere l'entusiasmo degli investitori.

Ora vediamo come tutto questo è stato possibile considerando le regole della finanza verde. Si consideri come punto di partenza la certificazione emessa da parte di Virgo Eiris, la quale ha reso possibile che le obbligazioni venissero registrate all'interno del database della Climate Bonds Initiative²⁰⁸ (CBI). Quest'ultima ha ritenuto che i ricavi delle piantagioni di gomma della Royal Lestari Utama andassero nella direzione della protezione del clima considerando che la coltivazione degli alberi consente di catturare CO₂, ma non ha tenuto conto dei gas serra rilasciati dalla deforestazione precedente che è stata omessa nei documenti forniti per la certificazione avendo così la sicurezza di ricevere un esito positivo.

Questa operazione costituisce il punto cardine per la credibilità dei green bonds presso coloro che si manifestano intenzionati a investire capitale in operazioni cosiddette green.

²⁰⁸ Si tratta della più grande piattaforma al mondo di raccolta fondi in materia climatica.

5.2 Il caso Starbucks e il caso McDonald's: due strategie a confronto.

Sulla stessa lunghezza d'onda del “consumismo responsabile” – definito da Forbes come la tendenza da parte dei consumatori ad essere maggiormente interessati a brand o aziende che, attraverso i loro prodotti o servizi sostenibili, possono aiutarli a fare scelte responsabili – nei paragrafi che seguono analizzeremo due casi aziendali simili che hanno suscitato nei consumatori due risposte differenti. Il primo caso, che ha per protagonista l'azienda Starbucks, costituisce un esempio di green marketing aziendale che ha permesso all'azienda protagonista di ottenere un vantaggio concorrenziale dalla strategia adottata. Il secondo, invece, si tratta di un esempio letteralmente opposto nel quale le scelte green adottate – ma non seguite da un'etica aziendale parallela – hanno fatto dell'impresa protagonista un bersaglio vulnerabile da critiche e da sfiducia da parte dei consumatori: McDonald's.

Di seguito si analizzeranno in dettaglio le due strategie rispettivamente adottate e i risultati ottenuti.

5.2.1 Il caso Starbucks

Starbucks – nota catena di caffè statunitense fondata a Seattle nel 1971 – rappresenta una delle aziende pioniere delle strategie di Green Marketing.

Famosa per il suo impegno nei confronti dell'ambiente, ha fondato la sua immagine sull'impegno nello smaltimento corretto e responsabile dei rifiuti e nella riduzione degli sprechi nei materiali utilizzati. Ciò ha avuto un significativo impatto sulla crescita sia economica che ha avuto un impatto nettamente positivo sulla percezione dei consumatori; cosa che ha permesso all'azienda di rimanere leader del settore delle caffetterie.

Starbucks ha iniziato la sua lunga storia nel 1971 a Seattle, Washington, e da allora è in continua crescita con oltre diciassette mila caffetterie nel mondo; più di undicimila solo negli Stati Uniti²⁰⁹. Sin dalle origini, l'azienda era specializzata nella vendita di caffè arabica di alta qualità e, da allora, ha avviato una diversificazione dei prodotti offerti che l'ha portata a vendere una vasta gamma di caffè in grani, insalate, panini e una propria linea di prodotti come tazze e tumbler.

La strategia commerciale di Starbucks si basava sulla costruzione di una cosiddetta *esperienza Starbucks*, offrendo un prodotto e un servizio di caffetteria unici. Questo le ha consentito di intraprendere una crescita aziendale significativa, permettendole di applicare un premium price ai propri prodotti e di raggiungere così elevati livelli di profitto²¹⁰.

L'azienda ha, inoltre, investito molte risorse nel cambiamento della filosofia aziendale, introducendo reparti di gestione della qualità dei punti vendita attribuendo particolare attenzione al servizio offerto da essi, favorendo un aumento delle prestazioni, dell'efficienza ed in particolare della brand equity e della brand loyalty. In questo scenario, l'azienda ha registrato una crescita media annua del 20% e, dal 2007, il trend di crescita si è costantemente aggirato intorno al 10%²¹¹.

Negli anni successivi, però, questo trend ha iniziato ad attenuarsi fino al punto che alcune lacune, sia nel sistema della catena di approvvigionamento sia nelle strategie di marketing non mirate, hanno destabilizzato la capacità dell'azienda di elaborare quelle informazioni necessarie alla crescita derivanti dal mercato e di usarle a proprio vantaggio. Questo ha fatto sì che i suoi noti concorrenti, come McDonald's con McCafè e Dunkin Donuts, entrassero in quei determinati segmenti

²⁰⁹ A.Y. CHUA, S. BANERJEE, *Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks*, Journal of Knowledge Management, 2013.

²¹⁰ R.C. LARSON, *Starbucks a Strategic Analysis*, Past Decisions and Future Options, .2018.

²¹¹ C. GARTHWAITE, M. BUSSE, J. BROWN, G. MERKLEY, *Starbucks: A story of growth*. Kellogg School of Management Cases, 2017.

di mercato e fossero capaci di sottrarre quote di mercato precedentemente conquistate da Starbucks.

Nel corso di questi anni le politiche di marketing sono risultate scollegate dalle competenze dell'azienda; cosa che ha svalutato l'immagine di prestigio ed esclusività del marchio stesso.

La progettazione e la capacità di gestione dei punti vendita diminuirono di volta in volta con la conseguenza che ogni nuovo punto vendita risultò diverso, riducendo così la preziosa esperienza Starbucks che si erano prefissati di far vivere ad ogni consumatore e creando un feedback negativo da parte di questo²¹².

Inoltre, dobbiamo obbligatoriamente affermare che – quello che in passato fu fonte di vantaggio competitivo dell'azienda – con il passare del tempo è diventato il suo punto debole e lasciando così libero spazio nel mercato ai concorrenti più agguerriti.

Nel 2008, anno di svolta dopo dagli anni di declino, Starbucks decise di intraprendere una strategia che possiamo identificare sotto l'appellativo di *risanamento*²¹³ attraverso la chiusura di circa seicento caffetterie in America, migliorando le operazioni di vendita nei diversi punti e introducendo un sistema di caffè espresso tecnologicamente più avanzato.

Le strategie messe in atto in quegli anni hanno costretto l'azienda a ricorrere all'eliminazione di quasi mille posti di lavoro e, persino, all'interruzione della sua espansione all'estero. È proprio in questo periodo che Starbucks non si perse d'animo e decise di rilanciarsi annunciando la sua politica di responsabilità sociale d'impresa. Fu lanciato un nuovo sito web allo scopo di attirare la clientela e ciò permise al cliente la possibilità di lasciare un feedback sulla customer experience

²¹² P.G. PATTERSON, J. SCOTT, M.D. UNCLES, *How the local competition defeated a global brand: The case of Starbucks*, Australasian Marketing Journal, 2010, pp. 41-47.

²¹³ Strategia aziendale che viene applicata per far fronte ad uno stato di crisi con l'esigenza di rilanciare l'impresa eliminando tutte quelle cause di inefficienza.

vissuta all'interno degli stessi punti vendita. Il sito web è stato molto efficace nell'implementazione della strategia e si è dimostrato un valido mezzo di comunicazione per le attività di marketing intraprese, come programma di fidelizzazione e, soprattutto, per rendere visibile il proprio impegno nei confronti dell'ambiente. Particolarmente significativo si è rivelato il modo in cui l'azienda sia riuscita a posizionarsi ai vertici del mercato green facendo passare i propri punti vendita come parte integrata della comunità; ciò ha permesso di stabilire strategie di marketing green che hanno sostenuto la sua crescita anche nel periodo di recessione degli Stati Uniti.

Lo sviluppo da parte di Starbucks di strategie di marketing ecologico, risalgono al periodo precedente la creazione del nuovo sito web. La consapevolezza dei consumatori è aumentata anche considerando l'uso pregresso da parte dell'azienda di materiali di consumo riciclabili ed è aumentata a dismisura nel momento in cui è stato sviluppato il nuovo sito web interattivo, nel quale sono stati inclusi i rapporti sugli sforzi ecologici intrapresi dall'azienda in tema di risparmio ambientale e di sostenibilità.

Queste caratteristiche hanno fatto sì che l'interesse da parte dei consumatori aumentasse in maniera consistente.

La politica di responsabilità sociale di Starbucks si basava su tre principali aree:

- Conservazione dell'energia;
- Sfruttamento di energia derivante da fonti rinnovabili;
- Collaborazioni²¹⁴.

Un esempio ne è l'approvvigionamento dei chicchi di caffè da coltivatori certificati come sostenibili.

²¹⁴ I.G.A.N. DWIPAMURTI, M.K. MAWARDI, I.P. NURALAM, *The effect of green marketing on brand image and purchase decision (Study on consumer of Starbucks Café Ubud, Gianyar Bali)*. Jurnal Administrasi Bisnis, 2018.

Anche pagando un premium price sul mercato – grazie a questa decisione – l’azienda ha consolidato il suo impegno e la sua reputazione come azienda attenta all’ambiente e alle persone. Questo ha generato un significativo effetto alone e passaparola positivo sul marchio e sui propri prodotti.

Grazie a questa politica l’azienda ha potuto permettersi di far passare un messaggio molto importante, cioè quello secondo cui essa è disposta a rinunciare ai profitti a vantaggio del pianeta e delle persone. Questa strategia ha, inoltre, permesso all’azienda di mantenere, o addirittura innalzare, la gamma dei prezzi; ciò nonostante, il marchio è riuscito a consolidarsi e a attrarre sempre una platea più ampia di consumatori.

Starbucks fatto un uso intelligente dei canali web e dei social media per pubblicizzare in modo efficiente, anche sotto il punto di vista dei costi, i propri prodotti e servizi a basso impatto ambientale²¹⁵.

L’azienda è pienamente coinvolta nell’intera filiera della produzione di caffè, assicurandosi anche che i coltivatori si impegnino ad utilizzare procedure volte alla riduzione degli sprechi, alla conservazione dell’energia e dell’acqua.

A tale scopo è importante la sua collaborazione con Conservation International²¹⁶, la quale aiuta a adottare miglioni nella produzione del caffè nelle aree rurali e foreste pluviali.

²¹⁵ L. WINDIANA, A. BAKHTIAR, “*The Effect of Green Marketing toward the Consumers Buying Interest of Starbucks Coffee Mediated By Brand Image*”, Habitat Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian, 2020, pp. 36-41.

²¹⁶ Dal 1987, Conservation International ha lavorato per mettere in luce e garantire i benefici fondamentali che la natura offre all’umanità. Combinando il lavoro sul campo con le innovazioni nel campo della scienza, della politica e della finanza, hanno contribuito a proteggere più di 6 milioni di chilometri quadrati di terra e mare in più di 70 paesi. Fonte: <https://www.conservation.org/>.

In linea con queste iniziative, l'azienda ha iniziato ad applicare procedure sostenibili anche nei punti vendita con lo scopo di sostenere quelle strategie di marketing verde precedentemente pubblicizzate attraverso il social media aziendali.

Parlando di dati reali, ad oggi il 20% dell'energia elettrica totale utilizzata nei punti vendita Starbucks negli USA e Canada proviene tutta da fonti rinnovabili²¹⁷.

In conclusione, la strategia di green marketing adottata da Starbucks – mirata alla promozione di pratiche di riciclo e acquisto etico di materiali di consumo – ha modificato la percezione da parte dei clienti/consumatori, dando così il via ad un aumento della richiesta di prodotti sostenibili ed ecologici anche nel settore della caffetteria.

L'azienda è riuscita a sostenere la propria reputazione all'interno del settore dimostrando, nonostante l'elevato aumento delle spese operative, un aumento dei ricavi a dimostrazione del fatto che le pratiche sostenibili, nel lungo periodo, portano a redditività ed efficienza. È possibile affermare che il programma di green marketing di Starbucks è un'integrazione di creatività, innovazione e intraprendenza.

Gli obiettivi di redditività che l'azienda si era prefissata e che è riuscita a raggiungere, sono stati in grado di identificare, attraverso il feedback da parte dei clienti, come l'attenzione per l'ambiente sia uno dei motivi principali che spingono a rivolgersi a loro.

Sfruttando questa sua intuizione, Starbucks si è concentrata sul cambiamento del comportamento di consumo dei clienti, è stata in grado di coinvolgere il suo pubblico e di mettere in discussione anche altre aziende concorrenti.

²¹⁷ G. AIELLO, G. DICKINSON, *Beyond authenticity: A visual-material analysis of locality in the global redesign of Starbucks stores*. *Visual Communication*, 2014, pp. 303-321.

L'immagine dell'azienda, da marchio lussuoso ed esclusivo, si è evoluta fino a diventare un partner ambientale e un conservatore; questo cambiamento di percezione ha aumentato la fiducia degli investitori di oltre l'80%²¹⁸.

5.2.2 Il caso McDonald's

Effetti ben diversi da quelli del caso precedentemente analizzato, si sono verificati con l'adozione di politiche green da parte di un altro colosso del food mondiale: McDonald's.

A partire dal 2009, McDonald's ha colto la necessità di investire in programmi che riguardassero la sostenibilità e l'impatto che la propria attività aveva sull'ambiente; in particolare, programmi riguardanti l'acquisto delle materie prime e riduzione del consumo di anidride carbonica²¹⁹.

Un primo passo fu quello di apportare delle modifiche al suo logo, sostituendo lo sfondo rosso con uno sfondo verde proprio per cercare di riprodurre un mondo sostenibile e di inculcare nella mente dei propri clienti il suo rispetto per l'ambiente e l'inizio di un nuovo cammino nel mondo della sostenibilità.

²¹⁸ J.A. OTTMAN, J. A., *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*, Routledge, 2017.

²¹⁹ L. LIGHT, J. KIDDON, *McDonald's Case History*, 2006–2015.

Figura 14: Cambiamento del marchio



Molti anni dopo, nel 2019, venne lanciato un progetto nei punti vendita di Berlino per testare le risposte e le opinioni da parte dei clienti ed è emersa una proposta: effettuare un cambiamento nel packaging dei prodotti in ottica sostenibile: l'utilizzo del cucchiaino di legno invece di quello in plastica per il gelato o gli imballaggi degli hamburger in erba.

Inoltre, l'azienda ha preso in considerazione anche il tema del riciclaggio e, a tal proposito, insieme al partner "HAVI", McDonald's ha creato un sistema di riciclaggio dei bicchieri di carta, nonché un sistema di smaltimento per cui portando un bicchiere riutilizzabile, il cliente avrebbe risparmiato 10 centesimi per ogni bevanda; ciò ha, per altro, consentito all'azienda di risparmiare circa 30 milioni di bicchieri di carta nel 2019.

Assieme al partner HAVI, McDonald's ha implementato un sistema di logistica green che gli ha permesso di ridurre le emissioni di CO₂ del 45% dal 2009. Nel 2021, per la prima volta a livello mondiale, la società ha trasportato ingredienti per Big Mac e altri prodotti ad un ristorante McDonald's in un mezzo a idrogeno con zero emissioni²²⁰.

²²⁰<https://havi.com/press/world-premiere-switzerland-thanks-partnership-between-havi-and-mcdonalds>.

Tutte le iniziative intraprese nell'ambito del green marketing e dei progetti sostenibili che l'impresa ha adottato per avvicinarsi ai modelli green, avrebbero potuto permettere alla società di accaparrarsi quei vantaggi derivanti dall'alone positivo creato ma nel caso di McDonald's tale strategia non ha funzionato.

McDonald's, non solo non è riuscita a creare quell'effetto di percezione di cambiamento dell'immagine del marchio, così da attirare i clienti più attenti all'ambiente; ma ha reso scettici anche i suoi più fedeli frequentatori²²¹.

Una possibile spiegazione di questo fallimento delle strategie green aziendali potrebbe risiedere nel fatto che McDonald's è famosa proprio per la vendita di hamburger, carni e altri prodotti a bassissimo costo e – dato che le maggiori emissioni di anidride carbonica provengono proprio dagli allevamenti (87%) – gli investimenti sostenibili sono stati percepiti come dei fenomeni di *decoupling*²²² o *attention deflection*²²³ tipici del greenwashing. Questo perché, rimanendo ferma sulla sua attività core maggiormente impattante per l'ambiente, McDonald's pretenderebbe di soddisfare le esigenze degli stakeholders senza apportare modifiche a livello organizzativo.

Un'altra teoria tiene, invece, in considerazione il suo punto di forza identitario: McDonald's ha guadagnato fama per la vendita di hamburger a prezzi bassi; per questo motivo la transizione al mondo green potrebbe determinare una perdita dell'identità del marchio stesso.

Un passo in questa direzione è stato fatto dall'azienda sempre in Germania, luogo in cui l'azienda ha tentato di lanciare dei prodotti caratterizzati dall'assenza

²²¹ A. NUQUE-JOO, D. KIM, S. CHOI, *McDonald's in Germany: Germans, still lovin'it?*, *Academy of Strategic Management Journal*, 2019, pp. 1-20.

²²² Disaccoppiamento, non correlazione tra emissioni di CO₂ e crescita economica.

Fonte: <https://www.rivistaenergia.it/2019/11/cose-il-decoupling-e-quanto-conta-nella-transizione-energetica/>.

²²³ Deviazione dell'attenzione dal problema principale.

di carne come l'hamburger vegano²²⁴. Da un sondaggio sottoposto ai clienti di McDonald's è emerso che il 70% degli intervistati non sono concordi nell'apprezzare i prodotti vegani dell'azienda, sostenendo che il ristorante non sia adatto a quel determinato tipo di prodotti.

Nel 2013 si assiste a un lieve decremento dei ricavi di circa il 4.5% dovuto proprio al fatto che McDonald's vorrebbe essere sostenibile ma i suoi clienti non lo riconoscono come tale. Anzi, nei consumatori è radicata l'idea che l'azienda sia l'emblema dello sfruttamento animale, ambientale e umano e questo non frena il desiderio di acquisto da parte degli stessi.

In conclusione, è possibile affermare che qualsiasi strategia o mossa sostenibile introdotta da McDonald's, viene percepita dai clienti e dagli stakeholder come una strategia di greenwashing attraverso la quale l'azienda tenta di "ripulire" l'immagine del marchio.

Facendo un confronto tra due casi, risulta evidente come le due aziende – pur perseguendo una strada simile verso la sostenibilità e condividendo gli stessi obiettivi – non sono riuscite a raggiungere lo stesso risultato. Facendo riferimento ai due casi sopra analizzati, è facile capire come i protagonisti veri e propri del raggiungimento degli obiettivi dell'azienda siano i clienti che, in base alla percezione che hanno dell'azienda stessa e, soprattutto, delle sue strategie che essa implementa, effettuano le loro scelte di consumo e determinano la riuscita o il fallimento delle strategie.

Starbucks ha ricevuto consenso ed è riuscita a conquistare la fiducia dei suoi clienti così da avviare un cammino verso la sostenibilità; McDonald's, invece, ha fatto esperienza di come i suoi tentativi di alleggerire il suo business dai consumi di carne o di utilizzare materiali riciclabili per l'imballaggio dei panini e delle

²²⁴ M. KHAN, M.M. KHAN, *I'm Lovin' It* - *Around the World: A Case Study of McDonald's Globalization*, International CHRIE, 2013.

bevande, non abbia condotto alla costruzione di forti basi per la svolta green. Questi tentativi, per contro, hanno messo in cattiva luce il marchio che ha riscosso solamente sfiducia da parte dei suoi clienti abituali, i quali erano abituati a frequentare quel tipo di fast food per quella particolare caratteristica: una ristorazione a basso costo.

BIBLIOGRAFIA

- Ø. IHLEN, *Corporate social responsibility*, in Encyclopedia of public relations, 2013.
- A. BACHIORRI, “*Agenda 2030: un’opportunità per costruire insieme un futuro sostenibile*”, in "Quaderni di ricerca sull'artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale", 2020.
- A. BRETCU, A. BOSÂNCEANU, *Organisations, between social responsibility and greenwashing*, in Analele Universității Eftimie Murgu Reșița, Fascicola II Studii Economice, 2017.
- A. DELMAS, *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, in Sinergie Italian journal of Management, 2013.
- A. LUTZ, “*Levi’s CEO explains why jeans should never go in the washing machine*”, 2014.
- A. NUQUE-JOO, D. KIM, S. CHOI, *McDonald's in Germany: Germans, still lovin' it?*, Academy of Strategic Management Journal, 2019.
- A. SIANO, A. VOLLERO, F. CONTE, *et. al.*, *More than words: expand the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal.*, J Bus Res 71, 2017.
- A.B. CARROL, *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in Academy of Management Review, 1979.
- A.Y. CHUA, S. BANERJEE, *Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks*, Journal of Knowledge Management, 2013.
- AGCM, *Pubblicità ingannevole e comparativa*, 2002.
- ASVIS, *Finanza per lo sviluppo sostenibile, un tema strategico per l’Agenda 2030*, in Position Paper 2020, 2020.
- B. CHAUDHARY, S. TRIPATHI, N. MONGA, *Green marketing and CSR*, in International Journal of Research in Finance & Marketing, 2011.

- B. PARGUEL, F. BENOÎT-MOREAU, C.A. RUSSEL, *L'evocazione della natura nella pubblicità può ingannare i consumatori? Il potere dell'"executional greenwashing"*, International Journal of Advertising, 2015.
- BECKER-OLSEN, K. & POTUCEK, *Greenwashing*, Encyclopedia of Corporate Social Responsibility, Springer, Berlino, Heidelberg, 2013.
- C. GARTHWAITE, M. BUSSE, J. BROWN, G. MERKLEY, *Starbucks: A story of growth. Kellogg School of Management Cases*, 2017.
- C. MIO, *L'azienda sostenibile*, Gius. Lateranza & Figli, Bari, 2021, pp. 6-7.
- C. PIOVANO, A. ANDOLINA, *Italy's first greenwashing case between corporates*, in Clifford Chance, 2022.
- C.J. FOMBRUN, *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, in Academy of management Journal, 2004.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2006.
- D. DOANE, *The Myth of CSR*, in Stanford Social Innovation Review, 2005.
- DE JONG, K.M. HARKINK, S. BARTH, *Fare cose verdi? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers*, Journal of Business and Technical Communication, 2017.
- E. BALZARETTI; B. GARGIULO, *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive*, Milano, Franco Angeli, 2009.
- E. BELLISARIO, *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure: il D.lgs. n. 254/16 di attuazione della Dir. 2014/95/UE*, in Nuove Leggi Civili Commentate, 2017.
- E. SIMONATO, *Alcantara – Miko: è una condanna al Greenwashing*, in Iusinitinere.
- E.S. ASEMAH, R.A. OKPANACHI, L.O.N. EDEGOH, *Business Advantages of Corporate Social Responsibility Practice: A Critical Review*, New Media and Mass Communication Vol. 18, 2013.

- F. BALLUCCHI, K. FURLOTTI, A. PETRUZZIELLO, *PMI e Responsabilità Sociale: un'analisi empirica nel contesto italiano*.
- F. BOWEN, *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*, Cambridge University Press, 2014.
- F. IRALDO, *I comportamenti green delle imprese e l'efficacia della loro comunicazione*, Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna, 2021.
- F. PERRINI, *La dichiarazione non finanziaria: obbligo o opportunità per la nuova rotta della sostenibilità?*, Telos, in Article in academic journal, ODCEC Roma, 2019, Roma.
- F. ROSSI, *Marketing e comunicazione della sostenibilità. Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business*, 2017.
- F.M.J. TEICHMANN, C. WITTMANN, B.S.S. SERGI, *Quali sono le conseguenze del greenwashing aziendale. Uno sguardo alle conseguenze del greenwashing nei consumi e nei mercati finanziari*, Rivista di Informazione, comunicazione ed etica nella società, Vol. 21 n. 3, Emerald Publishing Limited, 2023.
- G. ADAMO, F. MARCHETTI, G.M. PESCE, R. STRANGIO, M. TAGLIENTI, *La pubblicità ingannevole tra giudice ordinario, autorità garante della concorrenza e del mercato e giurì di autodisciplina pubblicitaria*, 2012.
- G. AIELLO, G. DICKINSON, *Beyond authenticity: A visual-material analysis of locality in the global redesign of Starbucks stores*. *Visual Communication*, 2014.
- G. KALDOR, *Greenwashing, ordinanza storica del Tribunale di Gorizia, ma la miglior cura è la prevenzione*, in Renewable Matter, 2021.
- G. ORZES, A.M. MORETTO, M. EBRAHIMPOUR, M. SARTOR, M. MORO, M. ROSSI, *United Nations Global Compact: Literature review and theory-based research agenda*, Journal of Cleaner Production, Volume 177, 2018.
- G. SCHINAIA, *Cosa cambia in Italia dopo la prima sentenza per greenwashing*.

- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Il Bilancio Sociale GBS 2013*, Giuffrè Editore, 2013.
- https://scienze politiche.unical.it/bacheca/archivio/materiale/1664/PMP_2018/Bilancio_Sociale_Capitale_intellettuale.pdf.
- I.G.A.N. DWIPAMURTI, M.K. MAWARDI, I.P. NURALAM, *The effect of green marketing on brand image and purchase decision (Study on consumer of Starbucks Café Ubud, Gianyar Bali)*. Jurnal Administrasi Bisnis, 2018.
- J. STIGLITZ, *Costringiamo la finanza a salvare il pianeta*, in <https://www.internazionale.it/opinione/joseph-stiglitz/2021/09/11/finanza-crisi-climatica-2021>.
- J.A. OTTMAN, J. A., *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*, Routledge, 2017.
- J: GRANT, *The green marketing manifesto*, Chichester West Sussex, John Wiley & Sons Ltd., 2007, edizione italiana a cura di Antonella Carù, Francesco Brioschi Editore, 2009.
- K. AMAESHI, E. ADEGBITE, C. OGEBECHIE, U. IDEMUDIA, M.I. KAN, O. ANAKWE, *Corporate social responsibility in SMEs: a shift from philanthropy to institutional works?*, Journal of Business Ethics, 2016, Vol. 138.
- K. ANNAN, Ex Segretario Generale delle Nazioni Unite, World Economic Forum, 31 gennaio 1999, Davos.
- K. CHAUHAN, *Green Marketing as a Business Strategy: An Exploratory Study*, in FIIB Business Review, vol. 1, 2012.
- K. PEATTIE, *Green Marketing The Grumpy Morning*, Wayland, Inghilterra, 1995.
- L. ARTISEI, *L'Accordo di Parigi: obiettivi e disciplina*, Rivista Quadrimestrale di Diritto dell'Ambiente, Giappichelli editore, Numero 3, 2017.
- L. CAVALLI, E. MATTEI, *Agenda 2030 da globale a locale*, Feem Report, 2018

- L. CHAPUNGU, G. NHAMO, D. CHIKODZI, M. ANCIA MAOELA, Review “BRICS and the Race to Net-Zero Emissions by 2050: Is COVID-19 a Barrier or an Opportunity?”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2022.
- L. LIGHT, J. KIDDON, *McDonald’s Case History*, 2006–2015.
- L. WINDIANA, A. BAKHTHIAR, “The Effect of Green Marketing toward the Consumers Buying Interest of Starbucks Coffee Mediated By Brand Image”, *Habitat Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 2020.
- M. A. CHERRY & J. F. SNEIRSON, *Chevron, Greenwashing, and the Myth of “Green Oil Companies”*, 3 Wash. & Lee J. Energy, Climate & Env’t. 133, 2012.
- M. DI TORO, *Pubblicità ingannevole: Autorità Antitrust vs Giurì di Autodisciplina*, in *Consumatori Diritto e Mercato*, nr.2, 2009.
- M. KHAN, M.M. KHAN, *I’m Lovin’It” -Around the World: A Case Study of McDonald’s Glocalization*, *International CHRIE*, 2013.
- M. TRUNCELLITO, *Ferrarelle la pubblicità è ingannevole, l’acqua non è a “Impatto Zero: dopo il Gran Giurì anche l’Antitrust blocca la campagna”*, 2012.
- M.A. DELMAS, V.C. BURBANO, *The Drivers of Greenwashing*, *California Management Review*, fonte: <https://ssrn.com/abstract=1966721>, 2011.
- M.A. LATAPÍ AGUDELO, L. JÓHANNSDÓTTIR, B. DAVIDSDÓTTIR, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, in *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4, 2019.
- M.E. PORTER, M.R. KRAMER, *Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, in *Harvard Business Review*, 2006.
- M.E. PORTER, M.R. KRAMER, *What is good for community is good for business*, 2011.

- M.J. POLONSKY, P.J. ROSENBERGER, *Reevaluating Green Marketing: a Strategic Approach*, in Business Horizons, 2001.
- M.MARIANI, “*Dal Green Marketing alla Csr*”, 2008.
- M.R. MARCONE, *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, Giappichelli Editore, 2017.
- M.S. CHIUCCHI, M. GIULIANI, *Introduzione alla sostenibilità*, Giappichelli, 2022.
- N. CASALE, *Il bilancio di sostenibilità e le varie metodologie di rendicontazione. I punti salienti del GRI (Global Reporting Initiative)*, 2014.
- N. LINCIANO, A. CIAVARELLA, G. DI STEFANO, L. PIERANTONI, *Reorto 2020 on Non-finacial Reporting of Italian Listed Companies*, in CONSOB Statistics and analysis, 2020.
- N. VILKAITE-VAITONE, I. SKACKAUSKIENE, *Green marketing orientation: evolution, conceptualization a potential benefits*, in De Gruyter, 2019.
- OECD, “*Environmental Policy Toolkit for SME Greening in EU Eastern Partnership Countries*”, OECD Publishing, Paris, 2018.
- P. RICCI, B. SIBIONI M.T. NARDO, *La rendicontazione di sostenibilità: evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende no profit*, Università degli Studi di Torino, 2014.
- P.G. PATTERSON, J. SCOTT, M.D. UNCLES, *How the local competition defeated a global brand: The case of Starbucks*, Australasian Marketing Journal, 2010.
- R. GORDON, M. CARRIGAN, G. HASTINGS, *A framework for sustainable marketing*, in Marketing Theory, 2011.

- R. GRAY, *Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability ... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet*”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 35 No. 1, 2010.
- R.C. LARSON, *Starbucks a Strategic Analysis, Past Decisions and Future Options*, 2018.
- S NESPOR, *La lunga marcia per un accordo globale sul clima: dal Protocollo di Kyoto all’Accordo di Parigi*, Rivista trimestrale di diritto pubblico, 2016.
- S.V.F. NETTO, M.F.F. SORBAL, A.R.B. RIBEIRO, et al, *Concetti e forme di greenwashing: una revisione sistematica*, Ambiente Sci Eur 32, 19, 2020.
- SYMBOLA E UNIONCAMERE, *Rapporto GreenItaly 2020*, 2020.
- V. GUGGINO, *La Dimensione europea dell’Autodisciplina Pubblicitaria*, in *Ciro Papers*, 2015.
- W. D’AVANZO, *Il bilancio ambientale nella rendicontazione sociale. Diritto e giurisprudenza agraria, alimentare e dell’ambiente*, 2020.
- ZAPPA, 1927.
- ZAPPA, 1957.

SITOGRAFIA

<https://www.agenziacoazione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>.

<http://www.comitatoscientifico.org/dati&metodologie/index.htm>.

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it.

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_it.

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_it.

<https://distrettovenetodellapelle.it/contro-il-greenwashing-la-primasentenzastorica/#:~:text=Lo%20scorso%2026%20novembre%202021,%2C%20an che%20per%20l'automotive>.

<https://economiecircolare.com/glossario/esternalita/>.

<https://economiecircolare.com/greenwashing-sondaggio-dubbi-sostenibilita-imprese/>.

<https://economiepertutti.bancaditalia.it/informazioni-di-base/finanza-sostenibile/faq/index.html>.

<https://economiepertutti.bancaditalia.it/informazioni-di-base/finanza-sostenibile/?dotcache=refresh>.

<https://economiepertutti.bancaditalia.it/investire/obbligazioni-verdi/index.html>.

https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030_en?prefLang=it.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>.

https://green-business.ec.europa.eu/index_it.

<https://havi.com/press/world-premiere-switzerland-thanks-partnership-between-havi-and-mcdonalds>.

<https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/direttiva-20222464-rendicontazione-sostenibilita-diventa-parte-integrante-relazione-finanziaria-annuale-AEIKjZRC>

<https://sdgs.un.org/2030agenda>.

<https://sinacloud.isprambiente.it/portal/apps/storymaps/stories/75e4c2a832d2454491cf4e82e7de8616>.

<https://tecnopolo.bo.cnr.it/agenda-2030-a-che-punto-siamo-con-gli-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/>.

<https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/Goal-02/>.

<https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/Goal-07/>.

<https://voxeurop.eu/it/come-michelin-e-il-suo-partner-indonesiano-fanno-greenwashing-aggirando-le-regole-sui-green-bond/>.

<https://voxeurop.eu/it/finanza-verde-made-europe-premia-deforestazione-indonesia-caso-michelin/>.

<https://voxeurop.eu/it/greenwashing-come-progetto-controverso-diventato-fiore-occhiello-finanza-verde-europea/>.

https://www.ansa.it/sito/notizie/cronaca/2024/02/14/chiara-ferragni-ricorre-al-tar-contro-multa-dellantitrust_c8085677-0261-440e-8f65-e4d215a51aa5.html.

<https://www.certifico.com/ambiente/356-news-ambiente/15870-tribunale-di-gorizia-del-26-novembre-2021-ordinanza-greenwashing>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/eu-chemicals-strategy/>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/fit-for-55-eu-emissions-trading-system/>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/state-of-eu-nature/>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/biodiversity/>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/chemicals/>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/#EU>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/cop28/>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/from-farm-to-fork/>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/green-deal/>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2021/10/05/ecofin-council-conclusions-on-climate-finance/>.

<https://www.consob.it/web/area-pubblica/finanza-sostenibile>.

<https://www.dirittobancario.it/art/greenwashing-italia-un-esempio-nella-sentenza-del-tribunale-di-gorizia/>.

<https://www.emerald.com/insight/0967-5426.htm>.

<https://www.esg360.it/esg-world/greenwashing-cose-quali-rischi-comporta-e-come-difendersi-le-esperienze-di-chi-ci-e-cascato/>.

<https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>.

<https://www.esg360.it/normative-e-compliance/dichiarazione-non-finanziaria-cose-chi-deve-realizzarla-e-perche-e-importante/>.

<https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public/index.html>.

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>.

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/ambiente.html> [iritti-umani.html](https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/iritti-umani.html).

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/lotta-alla-corruzione.html>.

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/sustainability-reporting/business-cop/2003-sustainability-reporting-business-it.html>.

<https://www.greenmarketingitalia.com/standard-gri/>
https://www.ilsole24ore.com/art/pieno-verde-gli-eurobond-va-ruba-l-emissione-finanziare-pnrr-AEPUnvAD?refresh_ce=1
<https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/certificazioni/ipp/lca>
<https://www.mase.gov.it/energia/sostenibilita/gas-effetto-serra/sistema-europeo-per-lo-scambio-di-emissioni-eu-ets>
<https://www.mase.gov.it/pagina/agenda-2030-il-cite-approva-la-rinnovata-strategia-nazionale-lo-sviluppo-sostenibile>
<https://www.mase.gov.it/pagina/certificazione-ambientale>
<https://www.mase.gov.it/pagina/ecolabel-ue>
<https://www.mase.gov.it/pagina/la-snsvs>
<https://www.saracironegroup.com/rendicontazione-non-finanziaria-e-report-integrato/>
<https://www.scienzaverde.it/efficienza-energetica/lca-ciclo-di-vita-di-un-prodotto/>
<https://www.toyota-europe.com>
www.un.org/sustainabledevelopment/progress-report/
www.unric.org/it/agenda-2030